

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012

### **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 :

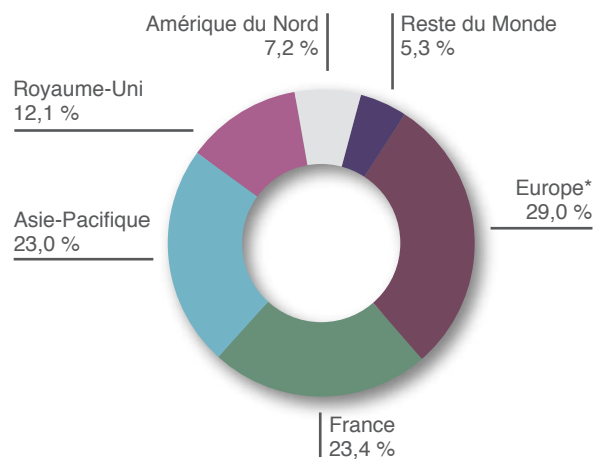
#### **1. Relatives à l'exercice 2011 :**

- 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 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387 (respectivement : pages 66 à 132 et 226).
- 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 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387 (respectivement : pages 133 à 157 et 227).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence le 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387 en page 228.

#### **2. Relatives à l'exercice 2010 :**

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300 (respectivement : pages 57 à 126 et 228).
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300 (respectivement : pages 127 à 150 et 229).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300 en page 230.

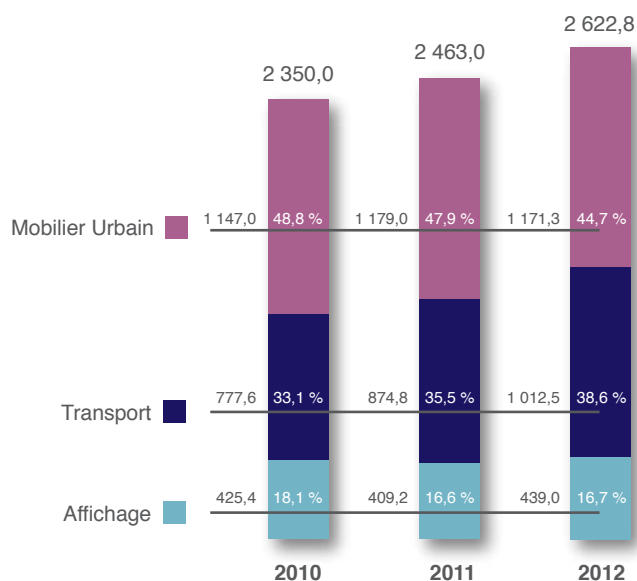
## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



\* Hors France et Royaume-Uni

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

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



En 2012, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2 622,8 millions d'euros, en croissance de 6,5 % par rapport à 2011. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 1,5 %.

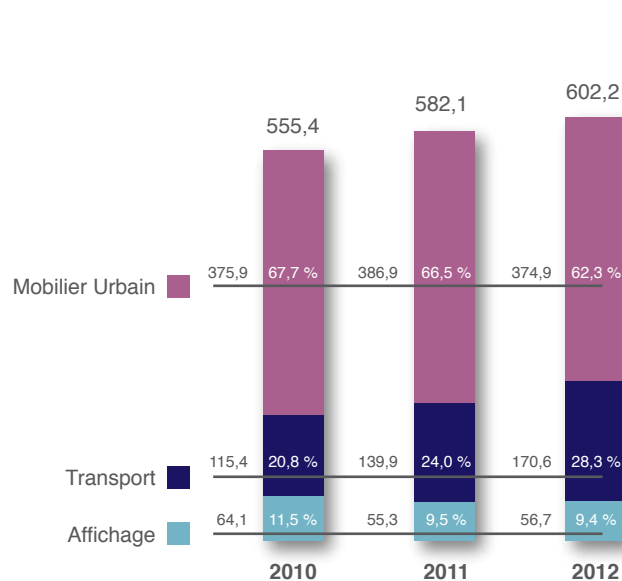
Le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain s'établit à 1 171,3 millions d'euros, en diminution de 0,7 %. À périmètre et taux de change constants, la diminution est de 1,9 %.

Le chiffre d'affaires du Transport a augmenté de 15,7 % et s'établit à 1 012,5 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de 8,9 %.

Le chiffre d'affaires de l'Affichage est en augmentation de 7,3 % à 439,0 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires recule de 4,8 %.

## MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

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

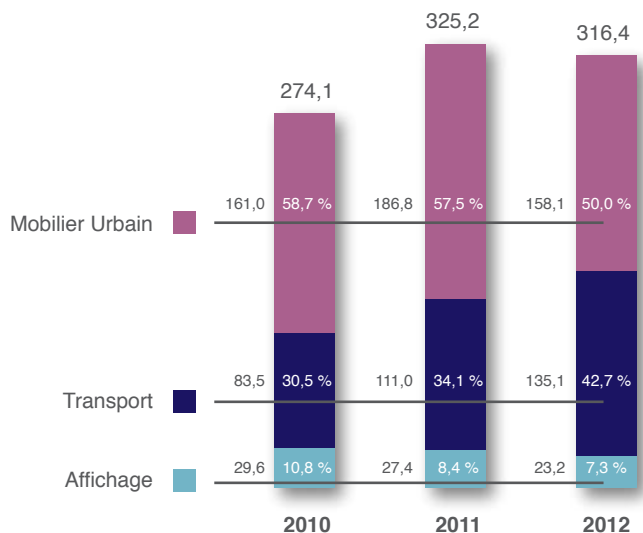


La marge opérationnelle\* du Groupe s'établit à 602,2 millions d'euros en 2012, en hausse de 3,5 % (582,1 millions d'euros en 2011). Elle représente 23,0 % du chiffre d'affaires consolidé.

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

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION\*

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



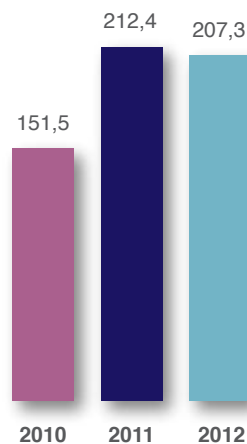
Avant charges de dépréciation nettes des reprises\*, le résultat d'exploitation\*\* est en baisse de 2,7 % et s'établit à 316,4 millions d'euros en 2012, contre 325,2 millions d'euros en 2011. Il ressort à 12,1 % du chiffre d'affaires consolidé (2011 : 13,3 %).

\* La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat d'exploitation en 2012 suite au test de perte de valeur du goodwill et des actifs corporels et incorporels est de 45,8 millions d'euros (-1,9 million d'euros en 2011 et -4,9 millions d'euros en 2010)

\*\* Résultat d'exploitation : Marge opérationnelle diminuée des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des écarts d'acquisition, des pièces détachées de maintenance et des autres charges et produits opérationnels.

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION\*

(en millions d'euros)

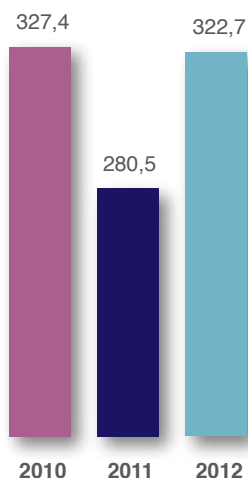


Avant charges de dépréciation nettes des reprises\*, le résultat net part du Groupe est en baisse de 2,4 % et s'établit à 207,3 millions d'euros, contre 212,4 millions d'euros en 2011.

\* La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat net part du Groupe en 2012 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, et des titres mis en équivalence est de 44,5 millions d'euros (-0,2 million d'euros en 2011 et -21,8 millions d'euros en 2010).

## CASH FLOW DISPONIBLE

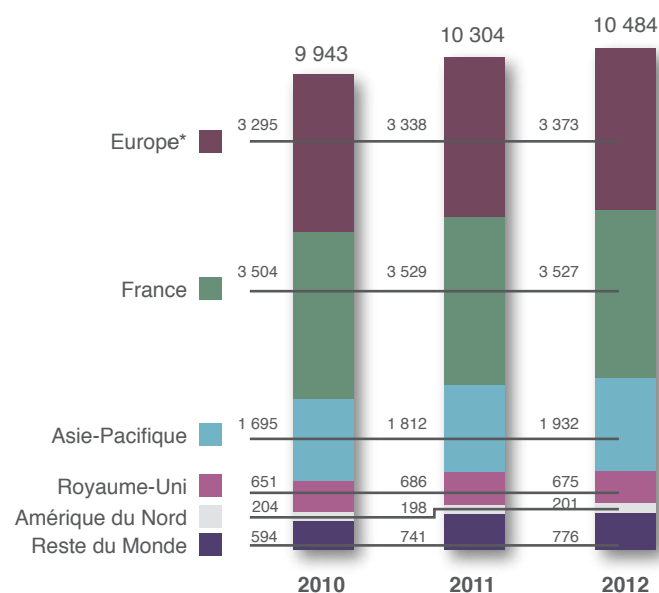
(en millions d'euros)



En 2012, le cash-flow\* disponible atteint 322,7 millions, en augmentation de 15,0 % comparé à 2011 (280,5 millions d'euros en 2011).

\* Cash Flow disponible : Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles diminués des acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions.

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



\* Hors France et Royaume-Uni

# SOMMAIRE

## MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX

## L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2012.....	6
L'univers de la communication extérieure.....	8
Un métier, trois activités.....	16
Les annonceurs.....	32
Recherche et développement.....	34

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La démarche développement durable du Groupe.....	38
La responsabilité environnementale.....	42
L'engagement social.....	46
L'engagement sociétal.....	54
Table de concordance.....	60

## LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés.....	64
Comptes consolidés.....	74
Annexe aux comptes consolidés.....	80
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	138
Comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	140
Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	144

## INFORMATIONS JURIDIQUES

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques.....	164
Actionnariat et bourse.....	194
Capital.....	202
Autres informations juridiques.....	206

## AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes.....	218
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes.....	226

## TABLE DE CONCORDANCE

## MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX

---



© Gilles DACCOUN

*Madame, Monsieur, chers actionnaires,*

*L'année 2012 a permis à JCDecaux de démontrer une nouvelle fois la pertinence et la solidité de son modèle économique. Dans un environnement très affecté par la récession en Europe, notre Groupe a ainsi atteint un niveau record de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle, générant un cash-flow disponible particulièrement élevé qui lui a permis de continuer d'investir pour la croissance future tout en se désendettant complètement.*

*2012 a été marquée par des évolutions stratégiques comme le gain, pour 25 ans, du contrat des horloges digitales publicitaires de São Paulo, au Brésil, et l'acquisition, finalisée début 2013, de 25 % de Russ Outdoor, la première entreprise de communication extérieure en Russie. Le déploiement du digital, en phase avec notre stratégie sélective et premium, s'est révélé un puissant levier de croissance. Représentant déjà 6 % de notre chiffre d'affaires, il a connu un développement rapide, principalement dans le Transport avec des contrats emblématiques et porteurs comme les Aéroports de Paris ou de l'aéroport de Changi à Singapour. Par ailleurs, le gain, à Chicago, du premier contrat aux Etats-Unis pour un important réseau d'affichage digital grand format sur le domaine public, le long des principales autoroutes de la ville, permet d'envisager une évolution du marché américain de l'Affichage susceptible de bénéficier à JCDecaux.*

*Les nombreux contrats remportés ou renouvelés dans chacun des segments d'activité sont autant de promesses d'avenir, qui viennent renforcer notre présence dans les pays historiques du Groupe, en apportant toujours plus d'innovation au service du public et des annonceurs, et accélérer encore notre développement dans les pays à forte croissance.*

---

*JCDecaux, conscient de ses responsabilités de numéro un mondial, s'est toujours engagé à exercer son activité de façon responsable, en rendant compte à ses parties prenantes de sa politique de développement durable, c'est-à-dire de ses actions environnementales, sociales et sociétales et des progrès réalisés. En 2012, le Groupe a souhaité réaffirmer cet engagement en formalisant une Charte internationale des valeurs sociales fondamentales et en élaborant une nouvelle stratégie de développement durable ambitieuse, dans la continuité des engagements pris les années précédentes, qui sera déployée cette année.*

*En 2013, dans un contexte de fortes incertitudes économiques, en particulier dans les pays développés, nous mettrons, avec l'ensemble des équipes à travers le monde, notre énergie, notre expertise et notre intelligence collectives à poursuivre l'exécution de notre stratégie du Groupe, pour sécuriser nos actifs, remporter de nouveaux contrats, pénétrer des géographies à fort potentiel, réduire nos coûts et maintenir notre qualité de service et notre capacité d'innovation.*

*Dans un paysage des médias de plus en plus fragmenté, nous sommes convaincus que la communication extérieure conserve sa force et son attractivité et que notre Groupe est bien positionné pour surperformer le marché publicitaire mondial, et renforcer ainsi sa position de numéro un du marché de la communication extérieure. La solidité de notre bilan constitue également un avantage clé qui nous permettra de saisir à nouveau les opportunités de croissance qui se présenteront.*

*Ainsi que nous l'avons toujours été depuis l'introduction en bourse de JCDecaux en juin 2001, il y a déjà 12 ans, nous sommes pleinement conscients de la confiance que vous nous témoignez et nous vous en remercions.*

**Jean-Charles Decaux**

Président du Directoire  
Co-Directeur Général

**Jean-François Decaux**

Co-Directeur Général

---







# L'ACTIVITÉ DU GROUPE

<b>L'année 2012.....</b>	<b>6</b>
Évolution du portefeuille de contrats .....	6
Acquisitions et réorganisations .....	7
<b>L'univers de la communication extérieure.....</b>	<b>8</b>
Segmentation de la communication extérieure.....	8
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif .....	8
Paysage concurrentiel .....	14
<b>Un métier, trois activités.....</b>	<b>16</b>
La stratégie du Groupe .....	16
Activité Mobilier Urbain .....	17
Activité Transport.....	23
Activité Affichage .....	29
<b>Les annonceurs.....</b>	<b>32</b>
Les principaux annonceurs .....	32
Les contrats d'achat d'espace .....	33
JCDecaux OneWorld : au service des annonceurs internationaux .....	33
<b>Recherche et développement.....</b>	<b>34</b>

En 2012, JCDecaux a atteint un niveau record de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle, et ce malgré la récession en Europe. La forte génération de cash-flow disponible a permis à JCDecaux de continuer d'investir pour la croissance future tout en se désendettant complètement. Ceci démontre une fois encore la solidité du Groupe, avec sa présence grandissante dans les pays à forte croissance, son portefeuille digital en augmentation et la qualité reconnue de ses équipes partout dans le monde.

L'année 2012 a été marquée par un important nombre de gains ou de renouvellements de contrats, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

## 1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

### Europe

- En **France**, JCDecaux a remporté un grand nombre d'appels d'offres portant essentiellement sur des renouvellements, dont les plus importants concernent Reims, Metz Métropole et l'agglomération de Lorient. D'autres contrats de Mobilier Urbain ont également été renouvelés à Asnières-sur-Seine, Bron, Bry-sur-Marne, Châtillon, Clapiers, Corbeil-Essonnes, Dax, Dieppe, Douai, Emerainville, Garges-lès-Gonesse, Palavas-les-Flots, Rocquencourt, Saint-Michel-sur-Orge, Saint-Ouen, Sceaux, La Seyne-sur-Mer, Soissons, Sotteville-lès-Rouen, Le Vésinet et Viry-Chatillon.

Le Groupe a également remporté de nouveaux contrats, notamment l'agglomération d'Annecy et La Défense (Defacto), mais aussi les villes de Buc, Carrières sur Seine, Lège-Cap Ferret, Orthez et la communauté d'agglomération du Val d'Orge.

JCDecaux a lancé une offre 100 % numérique à So Ouest, le nouveau centre commercial premium de l'ouest parisien, inauguré en 2012.

Enfin, JCDecaux a renouvelé pour 10 ans, à la suite d'une consultation, le contrat pour la mise en œuvre et l'exploitation de supports publicitaires intérieurs et extérieurs de l'aéroport Marseille Provence, qui a dépassé les 8 millions de passagers en 2012.

- Au **Portugal**, JCDecaux a annoncé le renouvellement du contrat de Mobilier Urbain de Cascais. Ce contrat d'une durée de 9 ans porte sur plus de 625 dispositifs dont des abribus, des MUPIS®, des seniors, des journaux électroniques et des sanitaires. Jusqu'à 2020, JCDecaux exploitera, dans l'une des plus importantes municipalités du Portugal, plus de 800 faces publicitaires.
- En **Norvège**, JCDecaux a remporté l'appel d'offres pour la concession publicitaire des chemins de fer norvégiens en partenariat avec ROM Eiendom (la société immobilière qui appartient aux Chemins de fer norvégiens – NSB). Ce contrat de 5 ans, renouvelable 3 ans, confie à JCDecaux l'exclusivité de la gestion et de l'exploitation des espaces publicitaires dans les gares et les autres espaces de ROM Eiendom.

- En **Lettonie**, JCDecaux et l'aéroport de Riga ont signé un contrat exclusif d'une durée de 10 ans, suite à un appel d'offres concernant la concession publicitaire de l'aéroport. L'exploitation et la commercialisation des espaces publicitaires étaient jusqu'à présent gérées par l'aéroport. L'aéroport de Riga est l'un des aéroports d'Europe du Nord à la plus forte croissance. Le nombre de passagers est passé de 500 000 en 2000 à 5,1 millions en 2011.

### Asie-Pacifique

- A **Hong Kong**, JCDecaux a gagné le renouvellement des contrats exclusifs avec MTR Corporation pour la mise en place et la gestion de la communication extérieure de six lignes de métro et de la ligne Airport Express. Les trois contrats ainsi renouvelés ont pris effet en janvier 2013 pour une durée de 5 ans. Ces six lignes touchent 78 % de la population de Hong Kong chaque mois et occupent une place prépondérante sur le marché de la publicité dans les transports à Hong Kong.

### Amérique du Nord

- Aux **Etats-Unis**, l'autorité portuaire de New York et du New Jersey a prolongé jusqu'en août 2020 la concession publicitaire de JCDecaux pour les aéroports de New York et ses autres sites. Cette extension permettra à JCDecaux de continuer à développer dans ces différents lieux un programme ambitieux de dispositifs digitaux avec, entre autres, des réseaux d'écrans LCD haute définition, des murs vidéo spectaculaires et des technologies numériques interactives.

### Reste du Monde

- Au **Brésil**, JCDecaux a remporté, avec son partenaire brésilien Publicrono (JCDecaux 80 % / Publicrono 20 %) l'appel d'offres lancé par la ville de São Paulo pour la conception, la fabrication, l'installation, la maintenance et l'exploitation publicitaire de 1 000 horloges digitales (2 000 faces publicitaires minimum dont certaines digitales) pour une durée de 25 ans. Cinq ans après l'adoption de la loi « Cidade Limpa » (Ville Propre) qui avait interdit toute publicité dans ses rues, São Paulo, 5<sup>ème</sup> métropole mondiale, réintroduit la communication extérieure dans un environnement régulé particulièrement favorable au concept inventé par JCDecaux, le Mobilier Urbain publicitaire. Ces horloges diffuseront aux citoyens l'heure, la température, la qualité de l'air et des informations municipales (actualité, offre culturelle, fil Twitter de la Mairie...).
- En **Azerbaïdjan**, JCDecaux a installé les premières colonnes publicitaires avec téléphone et accès Internet intégrés à Bakou. L'Azerbaïdjan est une des économies les plus dynamiques au monde et la ville de Bakou, avec 5 millions d'habitants sur la mer Caspienne, est en pleine croissance. Les colonnes dessinées par l'architecte français Jean-Michel Wilmotte se marient parfaitement au style architectural européen de cette ville.
- A **Oman**, JCDecaux a signé un contrat exclusif de 20 ans avec la municipalité de Mascate (700 000 habitants) afin de fournir à la ville, capitale du Sultanat d'Oman, une large gamme de Mobiliers Urbains publicitaires haut de gamme. Ce contrat porte sur l'installation, l'entretien et la maintenance d'une gamme complète de Mobiliers Urbains publicitaires incluant des abribus, mâts signalétiques, bancs et bornes de propreté

(de la ligne Arum spécialement créée pour ce contrat) mais aussi des mobiliers d'information municipale et des sanitaires publics automatiques, accessibles aux personnes à mobilité réduite, conçus par le designer français de renommée internationale Patrick Jouin, le tout représentant un total de 640 faces publicitaires.

- Aux **Emirats Arabes Unis**, JCDecaux a remporté le contrat publicitaire exclusif du Hall 3 de l'aéroport international de Dubaï, prolongeant ainsi son partenariat avec Dubai Airports jusqu'en 2020. Le Hall 3, d'une hauteur de 11 étages, offre une capacité annuelle de 19 millions de passagers, portant la capacité totale de l'aéroport à 75 millions de passagers par an. Conçu pour l'usage exclusif de la compagnie Emirates, il s'agit du premier hall au monde entièrement consacré à l'Airbus A380.

## 2. ACQUISITIONS ET RÉORGANISATIONS

### Europe

- JCDecaux a annoncé, en décembre 2012, le rachat de 100 % des actifs **hongrois** d'EPAMEDIA (numéro un du Mobilier Urbain en Hongrie) à JOJ Media House. JCDecaux était sorti du marché hongrois en 2009 dans le cadre d'une transaction avec Affichage Holding visant à mettre fin à la Joint-Venture JCDecaux/Affichage Holding en Europe Centrale et en Europe de l'Est. A la suite de la vente récente d'EPAMEDIA par Raiffeisen à JOJ Media House (une entreprise média slovaque), JCDecaux a saisi l'opportunité de retrouver le marché hongrois grâce à l'acquisition d'EPAMEDIA Hongrie.

### Reste du Monde

- JCDecaux a annoncé en octobre 2012 et finalisé en février 2013, l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en **Russie**. Dans le cadre de cette transaction, JCDecaux a apporté les actifs russes de BigBoard à Russ Outdoor. Russ Outdoor est le leader de la communication extérieure en Russie avec plus de 40 000 faces publicitaires et 3 000 collaborateurs. La société est présente dans 70 villes russes, représentant une population totale estimée à 50 millions d'habitants. En 2011, la société a été acquise par un consortium d'investisseurs, conduit par VTB Capital Private Equity. A l'issue de cette transaction, JCDecaux devient le second plus gros actionnaire de Russ Outdoor, aux côtés de VTB - qui reste l'actionnaire principal - et d'autres actionnaires institutionnels.

## 1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

### 1.1. Trois activités principales

La communication extérieure comprend trois activités principales : la publicité sur du mobilier urbain (« Mobilier Urbain »), la publicité sur et dans les moyens de transport, les aéroports et les gares (« Transport »), et l'affichage grand format (« Affichage »). 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 ».

L'affichage est la forme la plus traditionnelle de communication extérieure et demeure la plus répandue. La commercialisation d'espaces publicitaires sur du mobilier urbain : les abribus, les panneaux d'affichage (MUPI® 2m<sup>2</sup>), les panneaux publicitaires grand format (Senior® 8m<sup>2</sup>) et les colonnes multiservices est la forme la plus récente de la communication extérieure.

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour les réaliser, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci 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 2012, l'activité Affichage a représenté environ 50 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 29 %, avec une augmentation de sa part de marché notamment en Asie, et le Mobilier Urbain environ 21 % (source : JCDecaux).

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

En 2012, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure dans le monde se sont élevés à environ 32,3 milliards de dollars, soit 6,6 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 491,9 milliards de dollars (source : Zenith Optimedia, décembre 2012). 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 2012, la communication extérieure a représenté 9,4 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle a représenté 4,7 %, 6,4 % et 3,6 %, respectivement en Amérique du Nord, en Europe et en Amérique du Sud.

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

L'industrie des médias a été marquée ces dernières années par un changement majeur de son environnement concurrentiel lié à la multiplication d'équipements et de supports digitaux. Ces changements technologiques ont entraîné une utilisation des médias totalement différente. Ce changement structurel a notamment conduit à un déclin ou une fragmentation des audiences de la plupart des supports traditionnels. Pour la presse traditionnelle, la base de lecteurs s'est considérablement réduite. Dans le cas de la télévision, même si l'audience globale n'a pas diminué du fait de la création de nouvelles chaînes,

l'équilibre des audiences s'est déplacé vers des groupes de population moins attrayants pour les annonceurs. A l'inverse, les audiences de la communication extérieure continuent toujours de croître, notamment grâce à l'urbanisation ininterrompue des populations. Il est intéressant de noter que l'on constate des écarts particulièrement significatifs lorsque l'on cherche à mettre en parallèle la répartition des dépenses publicitaires par média d'une part et le pourcentage de temps auquel les consommateurs sont exposés à ces médias d'autre part. A titre d'exemple, les dépenses publicitaires en télévision et en presse (respectivement environ 40 % et 20 % des dépenses publicitaires dans le monde en 2012) sont ainsi surpondérées quand on les compare au pourcentage de temps d'exposition (respectivement 30 % et 10 %). La communication extérieure est quant à elle largement sous-pondérée puisque la part des dépenses publicitaires en communication extérieure est de 7 % en 2012, alors que la part du temps d'exposition est d'environ 33 %. Nous pensons que cet écart est amené à se réduire dans le futur.

De plus, l'utilisation des technologies numériques rend le média de la communication extérieure plus pertinent et plus flexible pour les annonceurs sans toutefois impacter sa capacité à délivrer une audience de masse. La communication extérieure s'adapte également particulièrement bien aux nouvelles habitudes des consommateurs attirés par plus d'interactivité avec les contenus publicitaires. En outre, contrairement à la plupart des médias traditionnels, le coût par contact reste bas malgré cette croissance de l'audience et cette meilleure interaction avec les cibles publicitaires. L'industrie de la communication extérieure a également investi de manière significative dans des outils de mesure d'audience et de retour sur investissement, ce qui a permis de stimuler l'intérêt des annonceurs et des agences pour ces éléments quantitatifs qui leur permettent de mieux appréhender la contribution de la communication extérieure à leur activité.

Dans ce nouveau monde interactif, la communication extérieure émerge comme le dernier média de masse idéalement positionné pour dialoguer avec une audience de plus en plus urbaine, mobile et numérique. 2012 a été une année charnière pour le développement de nouvelles interactions entre le secteur du marketing mobile, en plein essor, et les supports de communication extérieure.

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

La croissance de l'audience de la communication extérieure a notamment été tirée par l'évolution structurelle de la population mondiale, qui est de plus en plus urbaine. Le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a de nouveau confirmé et remis à jour ses projections récentes, selon lesquelles plus de la moitié de la population mondiale vit désormais en ville. L'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale : révision 2011 » (publiée en 2012) indique qu'au cours des quarante prochaines années, les populations augmenteront uniquement dans les zones urbaines, principalement dans les pays en développement. En 2050, la population urbaine totale devrait être aussi importante que la population mondiale totale en 2002 et 72 % de la population mondiale devrait vivre en ville. Partout dans le monde, à l'exception de l'Afrique, les zones rurales devraient continuer à perdre des habitants et les villes poursuivre leur expansion. Ce phénomène est accentué dans les économies émergentes, où la migration des populations rurales vers les grands centres urbains continue de croître. En 2011, pour la première fois de son histoire, la Chine a vu sa population rurale dépassée en nombre par sa population urbaine qui a atteint 691 millions de personnes, soit 51,3 % de

la population totale. On estime que 75 % des Chinois vivront en ville dans 20 ans (source : Bureau National des Statistiques de Chine). D'après les prévisions de l'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale », la population urbaine de l'Asie dans son ensemble devrait dépasser les 50 % d'ici 2020. Cela devrait également être le cas en Afrique à l'horizon 2035. Il convient de souligner que malgré un taux de population urbaine moins élevé que dans les pays développés, l'Asie regroupe tout de même 50 % de la population urbaine mondiale. Les pays développés ont déjà atteint des taux d'urbanisation bien supérieur à 50 %, mais ces évolutions structurelles sont perceptibles même en Europe où une part croissante de la population devrait continuer à migrer vers les villes.

Par ailleurs, les populations sont de plus en plus mobiles et passent de plus en plus de temps en dehors de chez elles, que ce soit en voiture, 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 fort trafic, dans les aéroports, les centres commerciaux, les supermarchés ou encore dans les parkings. Il est prévu que l'audience de la communication extérieure continue à augmenter dans les années à venir, bénéficiant de cette mobilité croissante des populations.

Ainsi, le temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les consommateurs sont davantage exposés à la communication extérieure. En 2012, de plus en plus de personnes dans le monde ont effectué quotidiennement des trajets plus longs vers des destinations plus éloignées. En 2012, la Chine a connu une augmentation de 7,6 % du nombre de passagers tous modes de transport confondus et de 7,7 % du nombre de kilomètres passagers parcourus (Bureau National des Statistiques de Chine). Le nombre de voitures individuelles a quant à lui atteint 53 millions, soit une hausse de 23 % par rapport à 2011, reflétant l'amélioration de la situation économique d'une classe moyenne en plein essor.

Au-delà de l'accroissement du temps passé pour se rendre sur leur lieu de travail, les populations passent de plus en plus de temps en dehors de chez elles. Toutes deux menées au Royaume-Uni et publiées en 2010, les études « Daily Life » réalisée par JCDecaux et Touchpoints (3e édition) effectuée par l'IPA ont révélé que le temps passé par les habitants en dehors de leur domicile est en moyenne de 7 heures par jour, et atteint 8 heures et 30 minutes par jour pour les personnes actives. L'étude montre que la communication extérieure est le canal de diffusion le plus consommé après la télévision.

L'année 2012 a été marquée par le nombre croissant de smartphones et autres appareils permettant aux consommateurs d'accéder à Internet « en mobilité » : dans les cinq plus grands marchés européens, comScore signale qu'au dernier trimestre 2012, le taux de pénétration des smartphones a dépassé pour la première fois les 50 % (source : comScore MobiLens décembre 2012), pour représenter deux tiers des téléphones portables au Royaume-Uni et en Espagne. Le même chiffre a été atteint au troisième trimestre 2012 aux États-Unis, où un quart des propriétaires de smartphones possède également une tablette. On notera également qu'au Royaume-Uni, 80 % des nouveaux téléphones portables achetés en décembre étaient des smartphones. Si l'on regroupe l'Europe et les États-Unis, un tiers des pages Internet visitées l'est désormais depuis un smartphone ou une tablette, et non depuis un ordinateur, et ce chiffre est en augmentation régulière. Les smartphones sont particulièrement utilisés pour surfer sur Internet pendant les trajets du matin (source : comScore). Le désintérêt progressif pour les appareils technologiques fixes se vérifie également largement en Chine où 75 % des internautes accèdent à Internet depuis leur

téléphone portable (source : China Internet Network Information Center). Les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres-villes ou les centres commerciaux, et les dispositifs de communication extérieure constituent une solution idéale pour approcher cette audience via de nouveaux médias.

En matière de trafic aérien, ACI (Airports Council International) estime que le nombre de passagers a crû de 4,0 % en 2012 par rapport à 2011 et que ce taux moyen devrait se maintenir pendant les vingt prochaines années. La croissance mondiale du trafic passager est notamment attribuable aux aéroports asiatiques, qui ont accueilli en 2012 le plus important trafic passager au monde. Le marché asiatique, stimulé par les aéroports chinois qui ont tous enregistré une forte croissance, a augmenté de 7,5 % en 2012 : JCDecaux bénéficie ainsi d'un positionnement idéal en matière de communication extérieure notamment grâce à son implantation dans les aéroports de Pékin et de Shanghai.

## 2.2. Une fragmentation croissante de l'ensemble des grands médias

La communication extérieure continue de bénéficier de la fragmentation croissante de l'offre des médias présents « à la maison » qui, du fait de la multiplication des chaînes de télévision par voie hertzienne, câble ou satellite et des sites Internet, cherchent tous à attirer l'attention du public.

En 2012, l'évolution de la consommation des espaces publicitaires positionne la communication extérieure comme le seul véritable média de masse épargné par la fragmentation. Malgré la hausse avérée du trafic Internet, les sites ou plateformes individuelles ne touchent toujours pas une audience très importante (à l'exception de Facebook). La révolution mobile, accélérée par l'acquisition massive de smartphones et de tablettes, a débouché sur de nouvelles modalités d'accès à Internet, désormais caractérisées par une navigation plus courte et plus « instantanée ». Les nouveaux portails et modalités d'accès à Internet peuvent disparaître aussi vite qu'ils se développent, et sont de nature à quelque peu compliquer la planification de campagnes cohérentes pour les annonceurs. La communication extérieure est un partenaire naturel des marques dans ce monde numérique fragmenté pour diriger des consommateurs toujours en mouvement vers les messages publicitaires les plus pertinents.

## 2.3. De nouvelles opportunités pour la communication extérieure

### Convergence du marketing extérieur et mobile

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

Comme déjà évoqué, dans de nombreux pays, les smartphones se sont imposés comme la référence en matière de téléphones portables et permettent de toucher les consommateurs via des campagnes associant communication mobile et communication extérieure. Le smartphone est le plus utilisé des appareils mobiles et ses taux de pénétration atteignent deux tiers des propriétaires de téléphones portables dans la plus part des principaux marchés : 2012 a donc été une année d'expérimentation pour de



nombreux annonceurs, qui ont pu tester les possibilités offertes par les technologies propres à ces appareils et par la présence croissante du média communication extérieure dans le quotidien des consommateurs.

D'après comScore, fin 2012, au moins 15 % chez les jeunes adultes avait scanné un code QR ou un code-barres. Dans un monde où chacun cherche à trouver le meilleur rapport qualité/prix, l'année 2013 devrait voir les bons de réductions offerts par les annonceurs et les commerces prendre une part croissante du mix promotionnel. D'après une étude récente menée par Juniper Research, les bons de réduction sur mobile vont augmenter de 50 % en 2013 par rapport à 2012 pour atteindre les 10 milliards d'offres. La communication extérieure peut constituer, pour de nombreux annonceurs, commerciaux ou non, un mode de diffusion idéal de bons de réduction permettant de les contextualiser.

L'importance de ce canal a été démontrée en 2012 par le premier test à grande échelle mené en Europe sur les codes QR et les messages NFC (Near Field Communication) par JCDecaux, en collaboration avec notre partenaire d'achats média Kinetic et l'agence de publicité GroupM. JCDecaux a équipé l'ensemble du Mobilier Urbain extérieur de Reading, une ville de taille moyenne du Royaume-Uni, de dispositifs de transmission de codes QR et de NFC. Après avoir fait connaître l'existence de cette fonctionnalité sur les smartphones, Kinetic et GroupM ont convaincu treize de leurs principaux annonceurs de promouvoir pendant quatre semaines leurs produits par affichage sur le Mobilier Urbain, sur lequel défilait des promotions par code QR et par NFC. En scannant le code QR ou en « cliquant » à proximité de l'émetteur NFC, les consommateurs ont pu télécharger sur leur smartphone une promotion adaptée à l'endroit où ils se trouvaient, et variable en fonction de l'heure. Les annonceurs, parmi lesquels Unilever, Mercedes Benz, Universal Pictures, Morrisons, Hennes & Mauritz, ITV, Sky, GSK et EA Games ont ainsi pu mieux comprendre comment, où et quand les consommateurs étaient susceptibles d'utiliser cette fonctionnalité. Ils ont constaté une hausse des téléchargements et des taux de conversion vers une action ou une vente, au fur et à mesure que les utilisateurs se familiarisaient avec cette technologie. Ce test a été suivi de campagnes expérimentales nationales menées par Nestlé et Sony au cours de l'année 2012. Dans la mesure où, fin 2012, 80 % des téléphones achetés étaient des smartphones, dont la majorité est compatible avec la technologie NFC (tous sont compatibles avec les codes QR), l'association des appareils mobiles et de la communication extérieure adaptée à ces usages apparaît comme un vecteur important de croissance pour les activités du Groupe.

JCDecaux a intégré avec succès cette technologie dans plusieurs campagnes menées à travers le monde. Pour un certain nombre d'annonceurs, opérant notamment dans le secteur de la distribution, JCDecaux a mis en place des codes QR leur permettant d'interagir avec leurs cibles via des supports extérieurs. Parmi ces clients, figurent HMV (Royaume-Uni), Jumbo (Chili), Lam Soon (Hong Kong) et Mall.cz (République tchèque). Certaines marques modernes du secteur du divertissement ciblant les jeunes consommateurs, comme Call of Duty en Suède, ont également utilisé les codes QR afin de toucher et de mobiliser leur cible technophile.

L'utilisation de cette technologie pour des applications autres que le paiement, comme les jeux ou les accès professionnels, contribuera à sa généralisation au cours des prochaines années. JCDecaux a été le premier à l'intégrer dans les campagnes de ses clients. En 2011, elle a été utilisée en Australie pour faciliter l'accès aux contenus enrichis via un smartphone dans le cadre des campagnes de SA Lotteries pour la promotion de tickets à gratter et de Channel 10 pour

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

L'évolution des comportements liée au meilleur taux de pénétration des smartphones et des tablettes s'illustre, par exemple, par la campagne menée par le géant du numérique, Google, pour son application de reconnaissance vocale. En 2012, une campagne réalisée par JCDecaux a de nouveau été récompensée lors du Festival international de la publicité de Cannes dans la catégorie Marketing mobile, grâce à une utilisation innovante du média visant à encourager la recherche de cette application. Google a testé la communication extérieure, en plus des autres médias, dans une partie du Royaume-Uni et a pu comparer les résultats par rapport à la zone où la communication extérieure n'avait pas été déployée. La forte augmentation du nombre de recherches Internet sur l'application a coïncidé avec le lancement de cette campagne et s'est poursuivie pendant toute sa durée. Dans les zones bénéficiant de la communication extérieure, le nombre de recherches était sensiblement plus élevé et le nombre de téléchargements de l'application deux fois plus important. Fait important, Google a constaté que la majeure partie de cette activité supplémentaire provenait d'appareils mobiles, illustrant ainsi clairement le comportement « instantané ».

Dans ce contexte, la communication extérieure est bien placée pour s'intégrer de façon pertinente et significative dans la conversation que les annonceurs chercheront de plus en plus à avoir avec des clients potentiels, particulièrement leurs cibles les plus jeunes. Il existe deux raisons clés à cela. D'une part, les populations jeunes et technophiles sont plus exposées que la moyenne à la communication extérieure. D'autre part, ces groupes sont de plus en plus hostiles à un modèle de publicité intrusif et cherchent plutôt à dialoguer avec leurs pairs sur les marques et les choix de modes de vie. La publicité extérieure n'est pas considérée comme intrusive par cette population mais est perçue positivement, comme un élément d'un environnement urbain à la fois intégré et utile. Dans la mesure où la pénétration des téléphones portables à haut débit continue d'augmenter, les relations sociales se font de plus en plus en ligne et une part de plus en plus importante de ces échanges se fera en situation de mobilité. La communication extérieure est bien placée pour s'insérer dans cette nouvelle forme de communication à l'importance croissante, basée sur la conversation entre le client et l'annonceur. Les campagnes interactives, à la fois puissantes et ciblées, ont été très bien reçues, par les annonceurs des industries du divertissement, du luxe et des produits de grande consommation. En France, plus de 500 campagnes par an ont été réalisées depuis le lancement, en 2010, de U-Snap, une application qui permet de se connecter, en photographiant l'affiche, à des contenus enrichis proposés par l'annonceur. Une meilleure compréhension des codes QR et de la technologie NFC permettra d'accélérer cette tendance : c'est pourquoi le Groupe procède actuellement à des essais sur l'utilisation de l'ensemble de ces technologies sur des sites aéroportuaires en France.

## Toujours plus d'interaction et de nouvelles formes de réalité augmentée

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Innovate, le Groupe a également continué en 2012 de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherchée par les annonceurs.

Les différentes équipes JCDecaux Innovate dans le monde ont aujourd'hui une connaissance précise de la façon dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent être associées à la communication extérieure afin de rendre le média affichage plus interactif et attrayant. En développant cette expertise, JCDecaux a anticipé l'attente des annonceurs désireux d'investir dans des médias toujours plus innovants. Compte tenu du volume de messages publicitaires auquel sont exposés les consommateurs au quotidien, les différents médias doivent proposer aux annonceurs des campagnes qui impliquent le consommateur de façon originale. Il s'agit d'un véritable 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 solutions de communication créatives permettant de renforcer l'intérêt des annonceurs pour le média et de générer un chiffre d'affaires additionnel à travers la diversification du portefeuille de clients de JCDecaux.

L'interaction reste l'une des tendances majeures des usages innovants du média affichage en 2012, notamment via l'introduction d'un écran digital interactif dans un panneau publicitaire, rendant possible la transmission de plusieurs messages au consommateur. Cette technologie a été déployée pour Nike en Australie, ainsi qu'à Hong Kong. Les autres formes d'interaction incluent la réalité augmentée, qui a connu une utilisation croissante en 2012. Mercedes Benz a, par exemple, mené des campagnes de réalité augmentée en Italie et dans le métro de Berlin, où les passagers pouvaient interagir avec les supports publicitaires numériques à l'aide de leur clé de voiture. La technologie de reconnaissance de mouvements, autre forme de réalité augmentée, a également pris une place de plus en plus importante, par exemple grâce à la campagne de la marque Magnum menée par Unilever. En Australie, la reconnaissance des mouvements du visage a été intégrée dans une campagne Innovate pour cette même marque, ainsi que pour Lipton en Chine.

En 2012, les campagnes sur les réseaux sociaux se sont de plus en plus appuyées sur des offres numériques grâce à des flux de contenu direct et à la possibilité d'interagir et de poster du contenu sur les réseaux sociaux. Au Royaume-Uni, Volkswagen a réalisé une campagne sur des écrans géants numériques, qui était reliée aux comptes Facebook des consommateurs. Dove a également eu recours à cette technologie afin de connecter les réseaux sociaux à des écrans géants numériques dans les principaux hubs ferroviaires. Lors de la Fashion Week printemps/été 2012 la marque de luxe Burberry a été le premier annonceur à diffuser en direct son défilé de mode, sur son site Internet, sur un écran géant de la station Liverpool Street à Londres et sur notre sélection d'écrans numériques « Mode » dans l'aéroport Heathrow de Londres.

L'interactivité mobile, l'une des premières technologies utilisées dans les campagnes Innovate du Groupe, grâce au bluetooth et à l'infrarouge, est devenue un élément encore plus stratégique avec la généralisation de la technologie NFC et des codes QR. Au-delà de l'exemple de Reading, plusieurs autres campagnes ont été menées au Royaume-Uni (Unilever, Sony), en Australie et aux États-Unis. Samsung a déployé une campagne dans l'aéroport JFK, tandis que la marque Halls (P&G) a bénéficié en Australie de sites Innovate compatibles NFC à Chicago. Microsoft a mis en place une campagne s'appuyant sur la technologie NFC pour Xbox.

Grâce à la présence croissante des applications de codes QR sur les téléphones, le Groupe a pu développer ces nouvelles offres dans toutes ses activités pour des clients tels que Nautica (États-Unis), Hewlett Packard (Pays-Bas), Patagonia (Chili), Bell & Ross (Paris), Emirates Airlines (Australie), Volkswagen (Shanghai), L'Occitane (Séoul), Escada (Lituanie) et Zenith (Hong Kong), entre autres. Le média peut également être utilisé pour un nouvel usage : l'interaction avec le support de l'affiche par téléphone portable permet de distribuer un produit (« Cup a Soup » d'Unilever en Australie) ou de déclencher un son (métro de Berlin).

## Les autres produits Innovate

Les produits Innovate sans interaction constituent un excellent moyen d'attirer de nouveaux clients de façon simple et efficace. Les supports Showcase, qui permettent de transformer un MUPI® en vitrine de présentation des produits de l'annonceur, comme en magasin, restent un moyen très populaire de faire connaître ces produits aux consommateurs. Tous ces dispositifs innovants, auxquels peuvent venir se greffer l'usage du son, d'effets de lumières statiques ou en mouvement, voire de senteurs, ont fait évoluer l'image de la communication extérieure auprès des annonceurs, contribuant ainsi au développement de ce média.

Les marchés les plus importants du Groupe lancent une nouvelle campagne JCDecaux Innovate pratiquement chaque semaine, voire plus dans certains pays. En 2012, 1 500 campagnes Innovate ont été réalisées par les clients de JCDecaux dans le monde, sans compter des campagnes dans les réseaux de transport, qui se comptent par centaines.

La Chine constitue le marché le plus important pour Innovate avec presque 200 campagnes en 2012, principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans le métro de Shanghai et le métro de Pékin. L'Espagne et Hong Kong ont également beaucoup misé sur l'offre Innovate dans les réseaux de transport, grâce à des concepts innovants et faciles à reproduire.

Sans surprise, le Royaume-Uni et la France sont également deux marchés importants pour les campagnes Innovate : dans ces deux pays, des équipes dédiées ont réalisé près de 100 campagnes de ce type en 2012. Toutefois, des marchés plus modestes comme la Lituanie et l'Autriche ont fait preuve d'une grande créativité en termes d'innovation, avec un nombre de campagnes particulièrement élevé en 2012. Cette capacité d'innovation permanente permet aux équipes commerciales du Groupe d'attirer de nouveaux annonceurs vers la communication extérieure et de fidéliser les annonceurs existants en leur proposant de nouveaux concepts.

## Des produits renforcés par le digital

La capacité d'innovation « produits » du Groupe permet également de proposer aux annonceurs des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. La hausse continue de l'utilisation des écrans publicitaires digitaux, notamment dans le secteur des transports, a été l'une des principale caractéristique de l'année 2012. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, Londres et Francfort, et dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin, le Groupe a renforcé l'utilisation des écrans digitaux rendant les messages publicitaires délivrés aux consommateurs plus attractifs et plus pertinents. La qualité à la fois des écrans et de leurs emplacements devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe liés à ces nouveaux supports de communication dans les années à venir. Depuis 2011, JCDecaux a accéléré l'installation des écrans digitaux avec en particulier la digitalisation des aéroports de Changi Singapour et

des aéroports de Paris. En effet, le renouvellement du contrat avec les aéroports parisiens a permis au Groupe de mettre à disposition une vaste plateforme numérique à Roissy Charles de Gaulle. Ces opérations font suite au déploiement digital effectué auparavant dans les aéroports de Heathrow Londres, Shanghai, Pékin, Hong Kong et dans les principaux aéroports américains. Par ailleurs, en Norvège, le Groupe a remporté un contrat auprès du réseau ferroviaire national, qui intégrera une forte composante digitale. Le taux de pénétration du digital s'étend au-delà des grands aéroports et des hubs de transport, pour gagner les gares et métros de taille plus modeste, ainsi que les aéroports régionaux, notamment en France.

### 2.4. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Les 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, contrairement aux autres grands médias, d'une mesure d'audience fiable. Depuis plusieurs années, JCDecaux, par l'intermédiaire de sa filiale JCDecaux OneWorld, est pionnier dans le développement de la mesure d'audience de la communication extérieure.

JCDecaux a largement contribué au développement d'une méthodologie cohérente pour la mesure d'audience de la communication extérieure en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le Groupe a été leader dans le déploiement de cette méthodologie de référence de la mesure d'audience, en concertation avec les autres acteurs clés de la communication extérieure. Ces premières initiatives ont été renforcées en 2008 par la création d'un nouveau Groupe de réflexion, sous l'égide de l'institut de recherche international ESOMAR, qui avait pour objectif de mettre en œuvre des normes de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). JCDecaux est membre du comité de décision de l'ESOMAR et préside par ailleurs le comité technique de cet institut, dont font également partie la Fédération Internationale des Annonceurs (« World Federation of Advertisers ») et d'autres parties prenantes de l'univers de la publicité. A ce jour, seuls la télévision et Internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience, et cette démarche démontre l'importance croissante qu'attachent les annonceurs à la communication extérieure dans leur stratégie publicitaire. La méthodologie de référence a été publiée et mise en application en 2009, ce qui a permis d'aider les marchés dans le monde à développer une véritable mesure d'audience locale permettant à la communication extérieure de rivaliser plus efficacement avec d'autres médias. En 2012, le Groupe a réalisé un certain nombre d'avancées qui contribuent à renforcer l'attrait de ce média pour les annonceurs.

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). Ceux-ci doivent trouver un accord sur les principes de mesure mis en œuvre. Il s'agit là d'un prérequis 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 (dispositif retro-éclairé ou non, visibilité 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.

Pour chacun de ces axes de la méthodologie, la méthode de collecte des données peut ensuite varier d'un pays à l'autre. Ainsi, la collecte des déplacements peut, par exemple, être réalisée au moyen de systèmes GPS, comme cela a été le cas récemment aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse et dans certaines des principales villes italiennes. Ce système GPS est actuellement utilisé pour actualiser une étude menée au Royaume-Uni, ainsi que pour de nouvelles études réalisées en Autriche et en Turquie; l'objectif étant de recueillir des données de parcours fiables, sur une large gamme de supports de communication extérieure.

Grâce à cette méthodologie progressivement mise en œuvre dans les différentes régions du monde, la communication extérieure dispose aujourd'hui d'un niveau de couverture et d'une fréquence de mesure de l'audience comparables à ceux des autres principaux médias. Ainsi, les annonceurs internationaux peuvent adopter une stratégie d'achat d'espace publicitaire plurimédia à l'échelle mondiale, ce qui renforce l'efficacité et la simplicité d'utilisation de la communication extérieure. Cette méthodologie de référence a déjà été adoptée au Royaume-Uni, en Norvège, en Suède, dans les Pays Baltes, en Irlande, en Finlande, en Allemagne, en Autriche, en Turquie, aux États-Unis, en Australie et aux Pays-Bas. Au Royaume-Uni, où cette méthodologie a atteint une maturité plus avancée que dans d'autres pays, et plus récemment en Irlande, en Suède et en Finlande, JCDecaux estime que les systèmes de mesure d'audience lui permettent d'augmenter ses prix, en raison des audiences élevées constatées pour les dispositifs de qualité supérieure.

Par ailleurs, les résultats d'une étude reposant sur cette technologie GPS ont été publiés en 2011 faite en Pays-Bas et élargie au Royaume-Uni. Le Groupe est convaincu que l'arrivée d'une technique de mesure crédible de ce type a permis de renforcer la part de la communication extérieure dans les dépenses publicitaires. En Autriche, l'outil a été mis à la disposition des agences en 2012 et il est commercialisé pour la première fois en 2013.

Aux États-Unis a été introduit en 2010 un nouveau système de mesure d'audience, « TAB OOH Ratings ». Il permet de fournir des outils d'analyse similaires à ceux utilisés pour l'évaluation des autres médias. Cela rend ainsi possible, pour la première fois aux États-Unis, l'intégration de la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, dont l'impact sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure par rapport aux autres médias devrait être significatif dans les années à venir. En 2012, le secteur s'est engagé plus clairement dans ce nouveau système de mesure d'audience, ce qui a permis d'intégrer près de 50 sociétés de communication extérieure supplémentaires à l'outil de mesure. La modélisation a de plus été largement finalisée, ce qui permettra au secteur d'intégrer dans ce système, au cours de l'année 2013, les supports présents dans les réseaux de transport, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent.

En Chine, le Groupe a présenté la toute première mesure d'audience en 2008, toujours sur la base de cette méthodologie de référence. Elle a été mise en œuvre pour tous les supports publicitaires de JCDecaux à Shanghai, puis a été étendue au métro de Pékin en 2009. L'objectif du Groupe est de déployer cette mesure d'audience sur les principaux marchés publicitaires chinois, ce qui devrait nettement renforcer son avantage concurrentiel. Pour répondre à l'évolution rapide des



infrastructures à Shanghai, l'étude de mesure d'audience réalisée en 2008 a été mise à jour en 2010 et ses résultats ont été publiés en 2011.

De même, dans les marchés émergents d'Europe Centrale et de l'Est, cette méthodologie de référence permet une plus grande compréhension du rôle que la communication extérieure peut jouer dans le mix média. En 2008, par exemple, ce système a été mis en place au niveau national en Slovaquie. Les premiers résultats obtenus en Turquie devraient quant à eux être publiés en 2013, soutenant davantage la communication extérieure sur ce marché émergent clé au le potentiel publicitaire est élevé.

En France, chacune des activités est mesurée et, qu'il s'agisse du Mobilier Urbain ou de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie® positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de tous les indicateurs majeurs. De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie à partir de 2007, notamment quant aux effets du rétro-éclairage et des affiches déroulantes sur « la visibilité » d'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.

Dans le cadre du développement de son expertise à destination du marché publicitaire, JCDecaux Airport France réalise tous les ans depuis les cinq dernières années, une étude d'audience in situ et « single source » en partenariat avec le Groupe Ipsos. Média Aéroport Performances (MAP) vise avant tout à comprendre l'audience du média, grâce à la fourniture de données quantitatives précises sur l'audience aéroport. Cette étude permet également, grâce au développement d'un logiciel de média planning adapté, de mesurer les performances du média par le biais des indicateurs couramment utilisés par le marché publicitaire : mesure de la couverture, du nombre de contacts, du GRP (Gross Rating Point), du coût pour mille individus touchés, etc. et ce, par face ou par réseau. Cette avancée a constitué une innovation majeure pour la communication extérieure lui permettant d'évaluer son impact sur l'audience au même titre que les autres grands médias que sont la presse, la télévision ou la radio en France. Au Royaume-Uni, un système de mesure d'audience similaire (RADAR) a été mis en place sur la plateforme aéroportuaire d'Heathrow. Il est dorénavant intégré dans les outils de planning média de Postar pour les principaux aéroports au Royaume-Uni.

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

### Mesure de l'efficacité du média sur les ventes

Sur de nombreux marchés, JCDecaux a investi de manière significative dans des études qui visent à évaluer l'efficacité des campagnes publicitaires réalisées en communication extérieure et qui, lorsqu'elles concernent sur de nombreuses campagnes, sont particulièrement utiles aux annonceurs. Depuis 2003, en Suède et aux Pays-Bas, ces études d'efficacité ont été enrichies grâce au recueil de données par Internet. Cela permet de mesurer l'efficacité d'un plus grand nombre de campagnes à un coût moindre et d'en communiquer plus rapidement les résultats

aux annonceurs et aux agences d'achat d'espace. Des études similaires réalisées par le biais de méthodes de sondages traditionnelles sont réalisées régulièrement par toutes les filiales du Groupe.

En France, grâce à un partenariat avec MarketingScan, filiale du Groupe GfK, JCDecaux propose, depuis plusieurs années, aux marques du secteur des produits de grande consommation de mesurer l'efficacité du média sur les ventes ou la part de marché. L'objectif de ces études est de mesurer l'écart de ventes de la marque entre une ville où la campagne est présente et une ville où la campagne n'est pas présente. Cette méthodologie permet de véritablement isoler l'apport de la communication extérieure, y compris dans le cadre d'un dispositif plurimédia. A ce jour, plus de 65 études ont été réalisées sur les secteurs de l'alimentation, des boissons ou encore de l'hygiène-beauté sur la base de stratégies médias très diverses. Il s'agit de la plus importante base de données disponible en France en matière d'efficacité comparée de la communication extérieure. Ces études montrent qu'utilisée seule ou en complément d'autres médias, la communication extérieure permet très fréquemment d'accélérer les ventes tant en soutien de marque qu'en lancement de produit. Sur l'ensemble des campagnes JCDecaux et Avenir testées au cours des trois dernières années, 80 % ont généré des résultats positifs à court terme sur les ventes de la marque.

Au Royaume-Uni, l'Outdoor Advertising Association, dont JCDecaux est l'un des principaux membres, a commandité en 2009 une étude indépendante sur le retour sur investissement auprès de Brand Science, filiale du groupe Omnicom spécialisée dans les études économétriques. Cette étude a illustré les avantages majeurs que les annonceurs de nombreux secteurs, tels que la distribution et les biens de grande consommation, retirent d'une diversification de leurs investissements publicitaires dans la presse ou à la télévision en faveur de la communication extérieure. Brand Science a également mis en avant la tendance à la baisse de l'efficacité de la publicité à la télévision et recommande aux annonceurs d'augmenter la part de leur plan média allouée à la communication extérieure afin d'améliorer leur retour sur investissement. En 2010, BrandScience a élargi le champ géographique de son analyse et a mené cette étude aux États-Unis, en Asie et en Australie. Cet élargissement géographique a conduit aux mêmes conclusions mettant en avant qu'une pondération accrue des investissements en communication extérieure permet d'augmenter l'efficacité du plan média. Ce constat semble partagé par de nombreux annonceurs et, notamment, par les leaders mondiaux.

## 3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

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

Au sein de la communication extérieure, plusieurs grands groupes opèrent sur les trois segments d'activité et à l'échelle mondiale. Les principaux concurrents du Groupe à l'échelle internationale sont Clear Channel Outdoor CBS Outdoor.

### De nombreux concurrents locaux

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

- France : Liote/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Metrobus (Transport), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain) et autres concurrents ;
  - Royaume-Uni : Primesight (Affichage), Ocean (Affichage) ;
  - Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Publicité dans les gares), AWK (Affichage), Degesta (Mobilier Urbain) ;
  - Autriche : JOJ Media House (Affichage) ;
  - Belgique : Belgian Poster (Affichage) et Business Panel (Affichage) ;
  - Espagne : Cemusa (Mobilier Urbain), Instalaciones especiales de Publicidad Exterior (Mobilier Urbain et Affichage), Emociona Comunicación (Mobilier Urbain et Affichage) et Redext (Affichage et Mobilier Urbain) ;
  - Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain), Cityboard (Affichage) ;
  - Turquie : Ströer (Affichage et Mobilier Urbain), Karma (Mobilier Urbain), Sehir Isiklari (Affichage et Mobilier Urbain) ;
  - Canada : Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport), Astral Media (Mobilier Urbain, Affichage) ;
  - États-Unis : Lamar Advertising Company (Affichage), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Van Wagner (Affichage et cabines téléphoniques), Tri-State/PNE Media (Affichage) et Titan Outdoor (Transport) ;
  - Australie : oOh!Media (Affichage et Publicité dans les transports, APN (Publicité dans les transports) agissant notamment pour le compte de Buspak (Publicité dans les transports) et Adshel (Mobilier Urbain), Cody & Australian Posters (Affichage) ;
  - Chine : Focus Media (écrans digitaux), Clear Media (Mobilier Urbain), société détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, Tom Group (Affichage), AirMedia (Aéroport), VisionChina Media (Transport) et autres opérateurs ;
  - Afrique : Continental Outdoor (Affichage et Transport), Outdoor Network (Affichage), Global Outdoor system (Affichage), Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain) ;
  - Amérique Latine : Grupo Kallas, Elemidia, Grupo Eumex, Grupo Vallas, IMU, Sarmiento, Efectimedios, Grupo Via ;
- Moyen-Orient : Arabian Outdoor (Choueiri Group), Saudi Signs, Kassab Media, Al Arabia Outdoor ;
  - Russie : Gallery (Affichage).



Le tableau ci-dessous indique les 18 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2012 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux <sup>(1)</sup>	France	3 370	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord et du Sud, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	Etats-Unis	2 947	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
CBS Outdoor	Etats-Unis	1 886	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
Lamar	Etats-Unis	1 183	États-Unis, Canada
Focus Media	Chine	928	Chine
Ströer	Allemagne	713	Allemagne, Pologne, Turquie
Russ Outdoor <sup>(3)</sup>	Russie	340	Russie, Europe de l'Est
APGISGA	Suisse	339	Suisse, Europe de l'Est
Air Media	Chine	293	Chine
Metrobus	France	283	France, Espagne
oOh!Media <sup>(2)</sup>	Australie	270	Australie, Nouvelle-Zélande, Etats-Unis, Royaume-Uni, Indonésie
APN	Australie	215	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
Titan Outdoor <sup>(2)</sup>	Etats-Unis	197	États-Unis
Gallery <sup>(2)</sup>	Russie	180	Russie, Ukraine
JOJ Media House <sup>(4)</sup>	Slovaquie	161	Europe de l'Est
Cemusa	Espagne	158	Espagne, Portugal, Italie, Mexique, Amérique du Sud, États-Unis
VisionChina Media	Chine	116	Chine
AWK <sup>(2)</sup>	Allemagne	107	Allemagne

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change annuel \$/€ de 0,7783, CHF/€ de 0,8297 et AUD/€ de 0,8060 en 2012

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

<sup>(2)</sup> Estimation JCDecaux du chiffre d'affaires 2012

<sup>(3)</sup> Le 13 février 2013, JCDecaux a annoncé avoir finalisé l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor

<sup>(4)</sup> En novembre 2012, JOJ Media House (Slovaquie) a annoncé l'acquisition d'EPAMEDIA

## 1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche plus de 300 millions de personnes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure unique au monde. L'objectif du Groupe est de continuer d'étendre et de renforcer son offre dans les zones à forte concentration démographique et à niveau de vie élevé afin de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité qui est déjà l'une des meilleures du secteur.

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

- poursuivre son développement par croissance interne, en remportant de nouveaux contrats publicitaires auprès des villes, collectivités locales, métros et aéroports qu'il juge les plus attractifs ;
- procéder à des acquisitions ciblées qui lui permettent d'acquérir, ou de renforcer, sa position de leader dans certains marchés, d'augmenter la part de marché de la communication extérieure en créant un réseau national et ce faisant, d'accroître 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.

Le développement de JCDecaux dans les nouvelles économies, via la croissance interne ou par l'intermédiaire d'acquisitions ciblées, aura pour conséquence d'augmenter la contribution des pays à forte croissance\* au chiffre d'affaires total du Groupe. La part du chiffre d'affaires réalisé dans ces pays est déjà de 29 % en 2012, contre 8 % en 2004. Ce développement se fera notamment à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, en particulier dans les aéroports et les métros. En 2012, le chiffre d'affaires digital représente 6 % du chiffre d'affaires du Groupe, et 87 % du chiffre d'affaires digital est réalisé dans le segment Transport.

*\* Selon la définition retenue par JCDecaux, les "pays à forte croissance" incluent l'Europe Centrale et de l'Est (sauf l'Autriche), les Pays Baltes, la Russie, la Turquie, l'Ukraine, l'Amérique Latine, l'Asie (Chine avec Hong Kong et Macao, Thaïlande, Corée du Sud, Malaisie, Singapour, Inde), l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie Centrale*

### 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 mondiale dans chacune de ses activités pour répondre à la demande croissante des grands annonceurs internationaux ;
- 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 y renforcer ses positions de leader.

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

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

Cette stratégie lui permet de se développer par croissance externe dans des villes où les contrats de Mobilier Urbain ont déjà été attribués, de capitaliser sur la complémentarité de ses activités au niveau national, et, le cas échéant, de compléter sa gamme de produits.

### 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 près de cinquante 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 offrir aux annonceurs des réseaux qui garantissent l'émergence de leur campagne publicitaire ;
- poursuivre ses innovations produits et marketing notamment à travers le déploiement sélectif du digital et maintenir une politique tarifaire qui reflète la qualité supérieure de ses réseaux ;

- capitaliser sur la complémentarité de ses activités Mobilier Urbain, Transport et Affichage pour développer des offres 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 d'accroître son utilisation :
  - en s'appuyant sur des études sociodémographiques, de comportement, de consommation, de déplacement et d'audience sophistiquées, afin de 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.
- 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

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 2012, 55,4 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale.

## 2. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

### 2.1. Le concept de Mobilier Urbain

#### Une idée simple et innovante

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

#### Des produits haut de gamme

Depuis près de 50 ans, JCDecaux conçoit et développe des gammes de mobiliers qui allient service public aux usagers, esthétique et fonctionnalité pour les villes, et efficacité publicitaire pour les annonceurs. Le Groupe :

- crée des produits innovants et à forte valeur ajoutée ou propose des services qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, tels que des abribus, des Mobiliers Urbains pour l'information (MUPI®), des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior®), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris en France), des parcs de bicyclettes en libre-service, des kiosques à fleurs ou à journaux, des bornes de propreté, des bancs, des mobiliers pour l'affichage administratif ou l'expression libre, des candélabres, des panneaux de signalisation et de jalonnement fixes ou dynamiques, des abris associés à des systèmes de location automatique de vélos, des récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information et des bornes informatiques interactives ;
- développe des gammes de Mobiliers Urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et des designers de renommée internationale, tels que Mario Bellini, Philip Cox, Peter Eisenman, Sir Norman Foster, Patrick Jouin, Philippe Starck, Robert Stern, Martin Szekely et Jean-Michel Wilmotte ;

### 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® 2m<sup>2</sup>), les colonnes, etc. Dans un très grand nombre de cas, ils prévoient également la fourniture et l'installation d'équipements non publicitaires, tels que des bancs, des bornes de propreté, des journaux électroniques d'information, des panneaux de signalisation ou encore des vélos en libre-service. Les contrats tendent à se différencier en fonction des besoins de la collectivité locale et du volume de Mobilier Urbain publicitaire et non publicitaire souhaité.

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

Certaines collectivités peuvent préférer percevoir une redevance au lieu de certains mobiliers, équipements et services. Dans ce cas, lorsque le Groupe verse une redevance publicitaire, le coût de cette redevance est compensé, pour tout ou partie, par le fait que le Groupe n'installe pas ou peu de mobiliers non publicitaires. En 2012, le Groupe a reversé 22,9 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

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

## Nature des contrats de Mobilier Urbain dans les centres commerciaux

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

## Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du Groupe ont une durée comprise entre 8 et 25 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2012, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 7 ans et 2 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2012, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats). En France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain (pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2012) était de 5 ans et 11 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain était de 7 ans et 5 mois.

## Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de Mobilier Urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2012, JCDecaux a remporté 89 % des appels d'offres de Mobilier Urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a participé dans le monde, un taux de succès similaire à celui enregistré historiquement par le Groupe. En France, le taux s'est élevé à 100 % des appels d'offres.

## 2.3. Présence géographique

### Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain, en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires (source : JCDecaux). Au 31 décembre 2012, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 1 800 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant 434 743 faces publicitaires dans 48 pays. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans près de 1 700 centres commerciaux à

travers le monde. En 2012, le Mobilier Urbain a représenté 44,7 % 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 sa 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 2012, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

RÉGION	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe <sup>(1)</sup>	231 992
France	105 774
Asie-Pacifique <sup>(2)</sup>	34 726
Royaume-Uni	26 393
Amérique du Nord <sup>(3)</sup>	13 780
Reste du Monde <sup>(4)</sup>	22 078
<b>TOTAL</b>	<b>434 743</b>

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

Parmi ces pays, la majorité des faces publicitaires est située en Autriche, en Allemagne, en Belgique, en Espagne, en Finlande, aux Pays-Bas, au Portugal et en Suède.

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

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

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

## 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 2012, le Groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 36 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne comme l'indique le tableau ci-contre.

Par ailleurs, JCDecaux détient par l'intermédiaire de sa filiale Wall un contrat de Mobilier Urbain à Istanbul en Turquie, ville où opèrent également Ströer et Clear Channel. Avec 13,6 millions d'habitants, Istanbul est, au 31 décembre 2012, la première ville du continent européen par sa population.

En 2012, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 36 villes européennes ont représenté 34 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain.

En France, JCDecaux bénéficie d'un réseau exceptionnel assurant une couverture dense et homogène de près de 700 communes dont Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Toulouse, Nice, Grenoble, Nantes et Cannes. Si la France, berceau historique du

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
1	Londres	Royaume-Uni	7,62	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
2	Berlin	Allemagne	3,50	WallDecaux / Ströer
3	Madrid	Espagne	3,20	JCDecaux / Cemusa / UTE Cemusa Clear-Channel
4	Rome	Italie	2,62	Clear Channel Outdoor
5	Paris	France	2,24	JCDecaux
6	Hambourg	Allemagne	1,80	WallDecaux / Ströer
7	Budapest	Hongrie	1,73	JCDecaux (EPA) / Mahir
8	Vienne	Autriche	1,72	JCDecaux <sup>(1)</sup>
9	Varsovie	Pologne	1,71	AMS
10	Bucarest	Roumanie	1,68	EPA
11	Barcelone	Espagne	1,61	JCDecaux / Cemusa
12	Munich	Allemagne	1,38	DSMDecaux <sup>(2)</sup> / Ströer
13	Prague	République Tchèque	1,27	JCDecaux
14	Milan	Italie	1,24	IGPDecaux <sup>(3)</sup> / Clear Channel
15	Sofia	Bulgarie	1,21	JCDecaux / Mediacontact
16	Bruxelles	Belgique	1,14	JCDecaux
17	Cologne	Allemagne	1,02	WallDecaux / Ströer-KAW
18	Birmingham	Royaume-Uni	1,01	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
19	Naples	Italie	0,96	IGPDecaux <sup>(3)</sup> / Cemusa
20	Turin	Italie	0,87	IGPDecaux <sup>(3)</sup>
21	Stockholm	Suède	0,86	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
22	Marseille	France	0,85	JCDecaux
23	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux / Cemusa
24	Amsterdam	Pays-Bas	0,79	JCDecaux
25	Athènes	Grèce	0,76	Master
26	Cracovie	Pologne	0,76	AMS
27	Lodz	Pologne	0,73	AMS
28	Séville	Espagne	0,70	JCDecaux / Cemusa / Clear Channel
29	Francfort	Allemagne	0,69	Ströer
30	Saragosse	Espagne	0,68	JCDecaux / Cemusa / Clear Channel
31	Riga	Lettonie	0,66	JCDecaux
32	Palerme	Italie	0,66	Damir
33	Glasgow	Royaume-Uni	0,64	JCDecaux
34	Wroclaw	Pologne	0,63	AMS
35	Rotterdam	Pays-Bas	0,62	JCDecaux / CBS Outdoor
36	Stuttgart	Allemagne	0,61	WallDecaux / Ströer



## UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
37	Helsinki	Finlande	0,60	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
38	Düsseldorf	Allemagne	0,59	WallDecaux / Ströer
39	Gênes	Italie	0,59	Cemusa
40	Dortmund	Allemagne	0,58	WallDecaux / Ruhfus
41	Essen	Allemagne	0,57	Ströer
42	Malaga	Espagne	0,56	Cemusa
43	Copenhague	Danemark	0,56	JCDecaux
44	Poznań	Pologne	0,55	AMS
45	Brême	Allemagne	0,55	WallDecaux / Telekom
46	Lisbonne	Portugal	0,55	JCDecaux / Cemusa / MOP
47	Leipzig	Allemagne	0,53	WallDecaux / Ströer
48	Dresde	Allemagne	0,53	WallDecaux / Ströer
49	Dublin	Irlande	0,53	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
50	Hanovre	Allemagne	0,53	Ströer

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

<sup>(1)</sup> Le Groupe est présent à Vienne par l'intermédiaire de sa filiale Gewista dont il détient 67 % du capital.

<sup>(2)</sup> Deutsche Städte Medien Decaux (DSM Decaux) est détenue conjointement par Ströer et JCDecaux

<sup>(3)</sup> JCDecaux détient 32,35 % du capital de la société IGPDecaux.

Groupe, demeure le premier pays pour le Mobilier Urbain, la part représentée par la France dans le chiffre d'affaires de cette activité tend à diminuer ces dernières années au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international. En 2012, JCDecaux y a remporté un grand nombre d'appels d'offres portant essentiellement sur des renouvellements, dont les plus importants concernent Reims, Metz Métropole et l'agglomération de Lorient. Le Groupe a également remporté de nouveaux contrats, notamment l'agglomération d'Annecy et La Défense (Defacto).

En Europe, le Groupe a remporté de nouvelles faces publicitaires dans d'autres villes européennes, à Riga (Lettonie), Luxembourg, Vilamoura (Portugal) et Tallinn (Estonie). JCDecaux a également obtenu le renouvellement de plusieurs appels d'offres pour la fourniture d'abribus en Europe, parmi lesquels l'important contrat de la ville d'Amsterdam (Pays-Bas), qui prévoit la commercialisation de plus de 4 000 faces publicitaires.

L'acquisition des actifs d'EPAMEDIA en Hongrie a permis au Groupe de revenir sur ce marché en 2012, grâce à une présence importante en Mobilier Urbain comme en affichage. L'un des éléments majeurs de ce contrat concerne la gamme de Mobilier Urbain de Budapest, septième plus grande ville d'Europe.

### Une activité dynamique en Amérique du Nord

JCDecaux est présent aux États-Unis depuis 1994, date à laquelle il a remporté un premier contrat de Mobilier Urbain à San Francisco. Au 31 décembre 2012, JCDecaux détenait ainsi les contrats de Mobilier Urbain de quatre des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et commercialisait une offre unique aux annonceurs. En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication

extérieure aux États-Unis, laquelle a été mise à jour fin 2010. Le secteur a largement intégré ce nouveau système de mesure d'audience comme élément essentiel de sa stratégie marketing en 2012 et a commencé à déployer cette expérimentation sur les médias de transit. Les résultats de cette nouvelle phase seront publiés en 2013. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média en 2013 et au-delà.

### Des positions clés en Asie-Pacifique

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

Au Japon en 2004, le Groupe a remporté, à la suite d'un appel d'offres, et à travers MCDcaux, sa filiale commune avec Mitsubishi Corporation, le contrat des abribus publicitaires de Yokohama, deuxième ville du pays. La publicité sur le Mobilier Urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représentait un fort potentiel de croissance.

En 2010, JCDecaux a remporté de nouveaux contrats à Tokyo via la compagnie d'autobus Kokusai Kogyo. Le Groupe prévoit de continuer d'augmenter sa présence à Tokyo, ce qui lui permettra de renforcer son offre nationale sur le territoire japonais. Au 31 décembre 2012, JCDecaux est présent dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 33 des 50 premières, représentant un public potentiel de plus de 41 millions d'habitants. Le Groupe

a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de ces contrats longue durée, qui représentent près de 3 250 faces publicitaires, un chiffre qui devrait encore progresser dans les années à venir. JCDecaux a ainsi établi le premier réseau national de Mobilier Urbain au Japon, offrant aux annonceurs recherchant une audience de masse une alternative crédible à la télévision.

En Chine, JCDecaux a étendu sa présence en 2005 avec l'acquisition de la société Texon, le numéro un du Mobilier Urbain publicitaire à Hong Kong. Renommée JCDecaux Cityscape, la société gère 5 100 faces publicitaires sur les réseaux d'abribus de Hong Kong dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales. En 2012, JCDecaux Cityscape a conservé la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral. JCDecaux Cityscape détient aujourd'hui l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 143 tramways.

En Australie en 2009, le Groupe a été choisi pour déployer le premier système de vélos en libre service à Brisbane, la troisième ville du pays. L'installation de ce nouveau réseau s'est achevée en 2011 et, au 31 décembre 2012, JCDecaux commercialisait plus de 900 dispositifs publicitaires sur ce marché clé.

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

En Amérique du Sud, le Groupe s'est vu attribuer en 2012 un contrat important pour les faces publicitaires numériques des horloges de São Paulo, principale métropole économique du Brésil et 5<sup>ème</sup> agglomération mondiale. Suite à la politique « Ville propre » mise en place par le maire de São Paulo qui a entraîné la suppression de la publicité dans les rues et de la majorité des équipements de communication extérieure, et en prévision de la Coupe du monde de football (2014) et des Jeux Olympiques (2016) qui se dérouleront au Brésil, ce contrat offre au Groupe des opportunités intéressantes dans les années à venir, et un cadre réglementaire parfaitement adapté aux produits de qualité proposés par JCDecaux. Le Groupe prévoit l'installation de 2 000 faces numériques, qui informeront la population en temps réel des événements se déroulant dans la ville, en plus des supports publicitaires. L'obtention de ce contrat constitue une base exceptionnelle pour le futur développement des activités du Groupe en Amérique du Sud.

JCDecaux détient également des contrats de Mobilier Urbain dans les villes de Salvador de Bahia au Brésil, Montevideo en Uruguay, Buenos Aires en Argentine (centres commerciaux APSA) et Santiago du Chili. En décembre 2011, JCDecaux a élargi son portefeuille d'actifs au Chili en remportant le contrat de Mobilier Urbain de la ville de Vitacura, une commune aisée de l'agglomération de Santiago du Chili. Ce contrat permet à JCDecaux d'étendre son réseau jusqu'au principal quartier d'affaire de Santiago : Sector Oriente.

Au Moyen-Orient, et plus précisément au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du Mobilier Urbain de la capitale, Doha, via la joint-venture QMedia Decaux. JCDecaux exploite plus de 1 600 faces publicitaires dans le cadre de ce premier contrat de Mobilier Urbain au Moyen-Orient, ce qui permet au Groupe de montrer son expertise et son savoir-faire dans la région. En 2012, JCDecaux a capitalisé sur cette opération et a développé ses activités dans la région, grâce à l'obtention d'un contrat de fourniture de Mobilier Urbain sur 20 ans à Mascate, la capitale du Sultanat d'Oman.

Le Groupe a également renforcé sa présence en Asie Centrale, en remportant un contrat de Mobilier Urbain à Bakou, capitale de l'Azerbaïdjan, qui prévoit la fourniture de colonnes publicitaires avec services de téléphonie et Internet intégrés. Il s'agit pour JCDecaux d'un premier pas dans un marché en pleine croissance, puisque Bakou compte 5 millions d'habitants.

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

JCDecaux a lancé le concept de vélos en libre-service à Vienne, en Autriche, dès 2003, et l'a développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon, en 2005. Le Groupe fait désormais bénéficier de son service Cyclocity un nombre croissant de villes : Séville, Valence, Gijón et Santander en Espagne, Bruxelles et Namur en Belgique, Luxembourg, Dublin en Irlande, Toyama au Japon, Brisbane en Australie, Göteborg en Suède, Ljubljana en Slovénie, et enfin, en France, Paris (y compris 30 communes de banlieue), Marseille, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Nantes, Nancy et la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise. Au 31 décembre 2012, 286 millions d'utilisations étaient recensées dans 66 villes.

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, et partiellement financé par le Mobilier Urbain publicitaire, JCDecaux percevant également le chiffre d'affaires de la publicité sur les vélos et les abonnements annuels.

Le vélo en libre-service constitue désormais un phénomène irréversible car la mobilité durable est considérée, dans de nombreuses capitales mondiales, comme un axe majeur du plan de transport et de déplacements. En 2012, plusieurs prix ont récompensé les réponses innovantes apportées par Cyclocity aux défis urbains : l'« Ingenuity Award » (catégorie infrastructure) décerné à Vélib' (Paris) par le Financial Times et Citi, le trophée du Tourisme Responsable (catégorie éco-mobilité) pour Vélib' également, et enfin le prix « Information Strawberry » pour la meilleure initiative grand public dans le domaine de la société de l'information pour Bikelj en Slovénie.

## JCDecaux prépare l'avenir du Mobilier Urbain en expérimentant de nouveaux usages

Six Mobiliers Urbains Intelligents, retenus par la Ville de Paris dans le cadre d'un Appel à Projets, ont été installés en 2012. Il s'agit d'un laboratoire urbain unique pour tester en conditions réelles des nouveaux services pertinents sur l'espace public. Les Mobiliers Urbains Intelligents de JCDecaux ont remporté trois récompenses en 2012, dont un prix international, le Best Digital Poster or Street Furniture implementation lors du gala 2012 du Daily DOOH.

## Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

JCDecaux est présent dans 35 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 25 % dans les plus prestigieux centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le Groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux prestigieux tels que The Mall à Short Hills (New Jersey), Water Tower Place à Chicago (Illinois), Century City et Beverly Center à Los Angeles (Californie). L'activité du Groupe auprès des centres commerciaux se concentre principalement sur son contrat avec la société Taubmann, qui exploite un portefeuille de centres commerciaux particulièrement qualitatif.

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2012, le Groupe était présent dans 1 682 centres commerciaux, répartis dans 15 pays d'Europe (Allemagne, Belgique, Croatie, Espagne, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Lettonie, Norvège, Portugal, Slovaquie, Slovénie, Suède et Royaume-Uni), contre 1 539 en 2011.

Par ailleurs, le Groupe a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDcaux, filiale à 60 % de JCDecaux au Japon, s'est également vu confier pour 15 ans l'exclusivité de l'installation de MUPI® publicitaires dans les centres commerciaux Ito Yokado, soit 179 centres commerciaux répartis sur le territoire japonais avec une très forte concentration dans la région du grand Tokyo où Ito Yokado en compte 116. Au 31 décembre 2012, MCDcaux était ainsi présent dans 163 centres commerciaux répartis dans tout le Japon.

Cette activité a également été développée en Argentine, au Kazakhstan, à Singapour et à Hong Kong avec 21 centres commerciaux dans ces trois zones.

En 2010, le Groupe a étendu cette activité au Moyen-Orient avec la signature par QMedia Decaux d'un contrat important avec Villagio, le plus grand centre commercial de Doha, la capitale du Qatar. En 2012, malgré un incendie qui a quelque peu perturbé l'activité, ce contrat a tout de même fourni une base solide pour le futur développement de ce secteur dans cette région.

En 2012, en France, cette activité s'est développée davantage grâce à l'obtention du contrat du Centre Commercial So Ouest, le nouveau centre commercial premium de l'ouest parisien, où JCDecaux a lancé une offre 100 % numérique.

## Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

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

## 2.4. Vente 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 7 jours en France et dans la majorité des pays européens, 15 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 pendant 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 une meilleure valorisation du patrimoine.

En 2012, en France, JCDecaux Mobilier Urbain a continué de développer son expertise pointue des territoires, en enrichissant la gamme géomarkétée City par la création du City Activity, un produit innovant, multi-univers (villes et aéroports) et mix-formats (2m², Vitrites® 8m² et écrans numériques) qui cible les décideurs économiques.

Par ailleurs, JCDecaux a créé une nouvelle référence en termes de communication extérieure digitale en France, en installant au cœur d'Angers le premier réseau de Mobilier Urbain digitale sur mât. Ces mobiliers, d'une qualité exceptionnelle en extérieur, permettent la reprise de contenus dynamiques en temps réel et apportent ainsi aux annonceurs, comme à la municipalité, un médiaplanning d'une flexibilité et d'une pertinence inédites (ciblage géographique, temporel, selon la météo, etc). Des écrans digitaux sur mât seront également déployés en 2013 sur le territoire de La Défense, premier quartier d'affaires européen.

Sur de nombreux marchés, JCDecaux constate une augmentation de la demande de création d'événements sur l'espace public, renforçant l'engagement du consommateur auprès des marques des annonceurs du Groupe. Le laboratoire d'idées et d'innovations JCDecaux Innovate, destiné à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui a été étendu à plus de 45 pays en 2012, a réalisé des campagnes publicitaires qui font désormais référence dans l'univers de la communication extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation que constitue la transformation des affiches dans les abribus en support événementiel, d'autres techniques de communication inédites ont été lancées, telles que la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les utiliser comme de véritables supports d'art urbain par les marques.

En 2012, les équipes de JCDecaux Innovate ont généré des dispositifs permettant aux consommateurs d'interagir avec les marques en bien plus grand nombre et ceux-ci ont été utilisés par nos annonceurs les plus importants comme P&G, Volkswagen, Nike, Samsung, Hewlett Packard, Sony, Unilever et L'Oréal pour une communication urbaine dépassant le cadre du message publicitaire.

Au Royaume-Uni, JCDecaux a développé un nouveau système d'impression nommé « Fast forward » qui permet, en l'espace de 48 heures, de recevoir électroniquement les visuels des clients, de tirer les épreuves et de les imprimer dans les dépôts régionaux afin

d'afficher une campagne nationale. Cette innovation et ce gain de flexibilité permettent à JCDecaux d'être compétitif sur le segment des campagnes tactiques à très court terme, ciblant notamment celles des clients du divertissement qui auraient autrement été dirigées vers d'autres médias. La pénétration de plus en plus importante des faces numériques dans les centres commerciaux équipés par JCDecaux permet au Groupe d'aller encore plus loin dans ce domaine et de proposer un déploiement plus rapide et étendu de campagnes publicitaires de courte conservation.

## 2.5. Vente, location et contrats d'entretien de Mobilier Urbain

Le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, de location et d'entretien de mobiliers urbains qui génère un chiffre d'affaires comptabilisé dans le segment Mobilier Urbain de ses états financiers. Le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 128,9 millions d'euros en 2012 soit 11,0 % du chiffre d'affaires total Mobilier Urbain.

À titre d'exemple, le sanitaire Design Patrick Jouin, installé dans le cadre d'un contrat de location et d'entretien avec la Ville de Paris, a été créé pour répondre à une demande d'accessibilité, d'esthétisme et d'écologie. Eco-conçu, il permet de baisser significativement la consommation d'énergies (26 % d'eau et 28 % d'électricité économisés) tout en étant composé à 95 % de matériaux durables et recyclables. L'intérieur du sanitaire a été conçu pour optimiser l'accessibilité des personnes à mobilité réduite et le confort de tous. La qualité du design, associée à un entretien/maintenance efficace, font de ce sanitaire plus écologique et plus esthétique un succès qui, après avoir conquis Paris, s'implante maintenant dans d'autres villes.

Ce chiffre d'affaires non publicitaire comprend également la commercialisation, par JCDecaux Innovate, de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires sur Mobilier Urbain.

## 3. ACTIVITÉ TRANSPORT

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 152 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 284 concessions de métros, trains, bus et tramways en Europe, Afrique/Moyen-Orient, Asie-Pacifique et en Amérique du Sud. Au total, le Groupe commercialise 358 053 faces publicitaires dans les transports et systèmes de transit, réparties dans 28 pays, dont 38 146 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 2012, l'activité Transport a représenté 38,6 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 46,5 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicité dans les systèmes de transit, 43,1 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires, la commercialisation de supports Innovate® ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 10,4 % du chiffre d'affaires.

## 3.1. 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, au montant des redevances, à la propriété des équipements, aux clauses de résiliation, au degré d'exclusivité ainsi que l'emplacement et le contenu publicitaire.

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

- une durée comprise entre 3 et 25 ans ;
- le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, assortie de redevances minimales dans certains cas ;
- un partenariat en joint-venture comme pour les aéroports de Francfort, Rome, Shanghai et Paris ou les métros de Pékin, Shanghai et Nankin ;
- 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 dispositifs publicitaires, ou tout autre type de mobilier. Il fournit également à certains concédants des panneaux ou supports d'information et de publicité tels que des plans ;
- le Groupe bénéficie de droits exclusifs, sauf très rares exceptions, pour conduire ses activités publicitaires en aéroport. Les concédants étendent dans leur majorité les droits du Groupe aux abribus et autres mobiliers extérieurs ainsi qu'aux plateformes des terminaux telles que les passerelles d'embarquement, mais aussi aux services passagers tels que les bornes de rechargement NTIC ;
- le choix de l'emplacement initial des supports d'affichage fait généralement l'objet d'un consentement mutuel. Il se peut que le contenu publicitaire soit soumis à l'approbation du concédant dans certains cas. Les droits du Groupe peuvent également être limités à cet égard par les compagnies aériennes qui ont sous-loué des espaces auprès d'un aéroport et qui peuvent, en conséquence, avoir certains droits pour déterminer l'emplacement et le contenu des visuels publicitaires dans ces espaces.

## 3.2. La publicité dans les aéroports

### 3.2.1. Présence géographique

Le Groupe est titulaire de contrats publicitaires dans 152 aéroports, situés dans 18 pays.

Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe représente près de 27 % du trafic mondial avec une présence sur 4 continents.



## UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 71 aéroports, dont les trois plus grandes sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

- 32 aéroports en France, dont Charles de Gaulle et Orly, à travers une joint-venture avec Aéroports de Paris ;
- 5 aéroports britanniques dont Londres Heathrow et Londres-Luton ;
- 4 aéroports en Allemagne dont l'aéroport de Francfort à travers une joint-venture avec Fraport ;
- l'aéroport de Bruxelles International en Belgique ;
- 8 aéroports au Portugal dont Lisbonne, Porto et Faro (avec le gain de l'appel d'offres lancé par ANA, le contrat pour les aéroports portugais a été renouvelé en fin d'année 2012 pour une durée de 7 ans) ;
- 5 aéroports en Italie dont les hubs majeurs de Milan (Malpensa et Linate) et de Rome par l'intermédiaire d'IGPDecaux ;
- 6 aéroports en Europe de l'Est : Varsovie et 3 aéroports régionaux en Pologne; auxquels sont venus s'ajouter en 2012 les aéroports de Riga en Lettonie et Prague en République tchèque,
- 10 aéroports en Norvège.

En Asie, JCDecaux s'est à l'origine implanté en 1998 à l'aéroport de Hong Kong (Chek Lap Kok), point d'entrée majeur de la zone, puis à Macao. Au cours des dernières années, le Groupe s'est largement développé sur ce continent, tout d'abord à travers une joint-venture avec les autorités des aéroports de Shanghai Pudong et Hongqiao (2005) ; puis, en 2006, avec l'aéroport de Bangkok Suvarnabhumi qui est un hub stratégique pour l'Asie du Sud Est ; enfin, en 2007, avec une partie du nouveau Terminal T3 de l'aéroport de Pékin pour les Jeux-Olympiques de 2008 et l'aéroport international de Bangalore, 4<sup>ème</sup> aéroport en Inde. Depuis, JCDecaux a renforcé sa présence en Chine en remportant en 2008 le contrat de gestion de la publicité intérieure et extérieure des nouveaux aéroports internationaux de Qingdao, puis, en 2012, celui de Chengdu. Entre temps, Changi Airport à Singapour, hub majeur en Asie, a intégré notre réseau en 2010;

Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 25 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Houston, Miami, Orlando, Minneapolis-St. Paul, Washington D.C (Dulles International & Washington National), Los Angeles. L'actualité majeure en 2012 sur le territoire américain est la signature en septembre d'un accord avec les Autorités du Port of New York qui prolonge jusqu'en août 2020 la concession publicitaire pour les aéroports de New York ;

En Afrique/Moyen-Orient : JCDecaux est présent sur 17 aéroports en Algérie, dont la concession publicitaire de l'aéroport d'Alger. JCDecaux est également le concessionnaire publicitaire exclusif des aéroports de Dubaï International, Dubaï World Central-Al Maktoum et Sharjah, et le concessionnaire publicitaire exclusif des autorités aéroportuaires d'Arabie Saoudite avec un contrat portant sur les 26 aéroports du territoire saoudien. En 2012, JCDecaux Dicon a en outre étendu son périmètre d'activité sur l'aéroport de Dubaï en remportant la concession publicitaire exclusive du nouveau Hall 3.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS /RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
France	32	7 931
Royaume-Uni	5	5 382
Europe <sup>(1)</sup>	34	8 636
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	25	8 126
Afrique/Moyen-Orient <sup>(3)</sup>	46	3 316
Asie-Pacifique <sup>(4)</sup>	10	4 755
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>38 146</b>

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

<sup>(2)</sup> Inclut les États-Unis.

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

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

### 3.2.2. Les contrats de publicité dans les aéroports

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2012, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2012) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 5 ans et 7 mois.

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

### 3.2.3. 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.

Les résultats préliminaires de l'ACI pour le trafic passager 2012 font état d'une hausse totale de +4,0 % par rapport à 2011. Ces résultats reflètent deux réalités très différentes avec une hausse modeste du trafic en Amérique du Nord (+1,2 %) et en Europe (+1,7 %)



et une hausse bien plus significative dans les pays émergents avec respectivement +13,1 % au Moyen Orient, +7,5 % en Asie-Pacifique, +6,4 % en Afrique et +7,3 % en Amérique Latine. Il faut noter qu'au rythme actuel de croissance du trafic en Asie, dans son rapport de prévision du trafic « 2012 - 2031 », l'ACI prévoit que, dès l'année prochaine, la zone Asie-Pacifique devrait occuper la première position en terme de trafic passager et à l'horizon 2031 elle devrait représenter plus de 42 % du trafic mondial (contre 29 % en 2011).

### 3.2.4. Ventes et marketing

JCDecaux commercialise ses dispositifs publicitaires à la face, par aéroport, ou en réseau sur plusieurs aéroports. À ce titre, le Groupe estime que sa présence dans 152 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï est un atout majeur vis-à-vis à la fois des annonceurs internationaux, pour lesquels le Groupe est à même de réaliser des campagnes nationales ou

mondiales, et des autorités aéroportuaires qui bénéficient de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

La dimension mondiale de JCDecaux dans le domaine de la publicité en aéroports a joué un rôle majeur dans la décision des aéroports de Francfort, 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.

En 2012, JCDecaux est présent sur 11 des 21 aéroports les plus fréquentés au monde :

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	95,5	Clear Channel Outdoor
Pékin	81,9	JCDecaux / sociétés locales
London Heathrow	70,0	JCDecaux
Tokyo Haneda	66,8	Tokyu Space Création <sup>(1)</sup>
Chicago O'Hare	66,6	Clear Channel Outdoor
Los Angeles	63,7	JCDecaux
Paris CDG	61,6	JCDecaux <sup>(2)</sup>
Dallas Fort Worth	58,6	Clear Channel Outdoor
Djakarta	57,8	Adshel, APN, Eyecorp
Dubaï	57,7	JCDecaux
Francfort	57,5	JCDecaux <sup>(2)</sup>
Hong Kong	56,1	JCDecaux
Denver	53,2	Clear Channel Outdoor
Bangkok Suvarnabhumi	53,0	JCDecaux
Amsterdam	51,0	Régie Interne
Singapour	51,2	JCDecaux
New York JFK	49,3	JCDecaux
Guangzhou	48,5	Diverses sociétés locales
Madrid	45,2	Cemusa
Istanbul	45,1	Digiboard (Scala)
Shanghai Pudong	44,9	JCDecaux <sup>(2)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>1 235,2</b>	

Source : ACI, mars 2013.

<sup>(1)</sup> Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 152 aéroports du Groupe.

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

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 la communication extérieure à développer des systèmes de mesure d'audience spécifique aux aéroports tels que Radar en Grande Bretagne ou MAP (Media Aéroport Performances) en France.

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

En 2012, l'étude Airport Stories, a connu un nouveau développement avec un volet totalement consacré à la mesure d'impact du média digital auprès des passagers en aéroport. L'étude Digital AirportStory, menée sur le territoire des Aéroports de Paris, apporte une meilleure compréhension de la façon dont les marques doivent communiquer avec les passagers, que ce soit pour des campagnes statutaires ou événementielles. En effet, l'étude confirme que l'aéroport est un lieu unique d'expériences fortes et inoubliables propices pour créer une expérience de marque augmentée au travers d'une interaction unique avec les passagers, dans la mesure où ceux-ci recherchent de plus en plus d'opportunités d'entrer en contact avec les marques.

Les résultats démontrent en outre que, dans le cadre du déploiement massif de la nouvelle offre digitale, les dispositifs ont très naturellement trouvé leur place dans l'univers de l'aéroport, lieu d'échange, de mobilité et d'interactivité :

- 90 % des passagers interrogés estiment que la communication digitale est adaptée à l'aéroport
- 82 % trouvent que c'est un bon outil pour mettre en valeur les produits
- 76 % trouvent que c'est un moyen original pour découvrir de nouvelles marques (Verbatim passagers : « ça nous invite à la rencontre et à la découverte », « ça déclenche notre envie d'en savoir plus sur la marque »).

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

Les écrans numériques jouent un rôle central dans la vie des aéroports, que ce soit pour diffuser des informations, des messages publicitaires ou du contenu ayant pour objet de distraire les passagers. Les aéroports, avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, sont un lieu où les passagers sont disposés à interagir avec les médias numériques, ils souhaitent télécharger des contenus et faire connaissance avec la marque.

Avec plus de 3 935 écrans déployés dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre digitale dense et riche en solutions pour les annonceurs, dont l'efficacité peut s'avérer stratégique, en particulier quand il s'agit d'augmenter la fréquentation des espaces travel retail. L'écran géant de 39 m<sup>2</sup> installé au terminal 2E de l'aéroport Roissy Charles de Gaulle représente certainement le dispositif digital le plus emblématique installé en aéroport au cours de l'année 2012. Véritable prouesse technologique, la mise en place de cet écran aux dimensions monumentales et au design ultra fin est le point d'orgue du déploiement de la nouvelle offre publicitaire digitale de JCDecaux Airport Paris. Idéalement situé et proposant une surface d'expression exceptionnelle, il assure une visibilité sans équivalent et permet d'offrir aux passagers de nouvelles expériences de marques. S'inscrivant parfaitement dans sa démarche d'innovation, le groupe LVMH a choisi d'être le premier annonceur à communiquer, en exclusivité, sur cet écran d'une dimension exceptionnelle.

Parmi les nombreuses qualités du média digital, outre la visibilité et l'impact, l'une des plus appréciées par les annonceurs est la flexibilité. Il est en effet possible de diffuser du contenu en temps réel comme le fait IBM chaque année à Londres Heathrow lors de l'Open de Tennis de Wimbledon, ou encore de diffuser des messages ciblés comme donner au niveau de la porte d'embarquement la météo à destination... En 2012, Guerlain a déployé sur les nouveaux supports digitaux des Aéroports de Paris, une opération inédite : en utilisant la géolocalisation en temps réel des passagers les spots publicitaires pouvaient être diffusés en français, en anglais, en russe ou encore en chinois, selon le terminal et les horaires des vols pour un message personnalisé selon l'audience.

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

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

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

En termes de publicité événementielle, les annonceurs sont toujours plus demandeurs de dispositifs différenciants pour créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport. JCDecaux Airport propose à cet égard des dispositifs personnalisés pour sublimer et démultiplier l'impact d'une campagne, qu'il s'agisse de toiles géantes, d'objets 3D, de mobiliers interactifs, d'espaces d'exposition ou d'opérations de marketing relationnel. Les exemples de campagnes événementielles en aéroports sont nombreux et se multiplient à travers le monde. Parmi les plus emblématiques en 2012, nous avons retenu le salon

conciergerie Mastercard au Terminal 8 de New York JFK, hub de la compagnie American Airlines. Ce salon permet aux passagers détenteurs de la carte Mastercard de se relaxer dans un espace confortable équipé de stations de rechargement, de tablettes iPads et d'un espace enfants. Dans le même esprit, pendant la période estivale, Ikea a installé au cœur du Terminal 3 de l'aéroport de Paris Charles de Gaulle un salon de détente de plus de 220 m<sup>2</sup> composé de 9 chambres, un salon lounge et un espace spécialement dédié aux enfants qui permettait aux voyageurs de se détendre ou même de faire la sieste avant d'embarquer. Les marques, tous secteurs confondus, trouvent à travers le média aéroport un territoire d'expression à la créativité originale leur permettant d'augmenter efficacement leur notoriété.

Enfin, les dispositifs proposant des services aux passagers, font également partie des solutions de communication à forte valeur ajoutée, tant pour les annonceurs, que les passagers et les autorités aéroportuaires. L'un des exemples les plus probants est celui des bornes de rechargement NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent aux passagers de travailler, de recharger leur lecteur MP3 ou de téléphoner avant l'embarquement avec la certitude de conserver l'autonomie de batterie de leur appareil électronique. Ce service, précieux pour les passagers, représente, en outre, une véritable optimisation du temps d'attente en aéroport. New-York JFK fut le premier aéroport à ouvrir la voie dès 2003 avec l'implantation de 50 bornes de chargement conçues par JCDecaux et sponsorisées par Samsung. Ce type de dispositif s'est développé de manière exponentielle avec l'implantation de bornes de chargement dans les aéroports de Londres, Hong Kong, Francfort, Milan, Dubaï. Les marques sponsors se sont également diversifiées. Outre Samsung nous citerons Oracle, LG, Telia, Aircel, la compagnie pétrolière Statoil, l'alliance aérienne OneWorld ou encore HSBC. Un autre exemple emblématique est le sponsoring des horloges par une marque de renommée mondiale. Ainsi, Rolex qui était déjà présent depuis de nombreuses années dans les aéroports de New York JFK et Hong Kong a choisi de mettre en valeur son savoir-faire et le design de sa marque dans les aéroports de Paris Charles de Gaulle, Paris Orly, Shanghai Pudong, Los Angeles auxquels est venu s'ajouter en 2012 l'aéroport de Francfort. Omega a choisi les aéroports de Nice et Bruxelles, Ulysse Nardin l'aéroport de Bangalore et Longines l'aéroport de Shanghai Hongqiao pour l'installation d'horloges portant haut l'emblème de leur marque.

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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, le Groupe détenait 284 contrats publicitaires représentant 319 907 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports à travers le monde.

#### Présence géographique

A fin 2012, JCDecaux opère dans les transports terrestres dans 18 pays. Avec une très forte présence en Chine, JCDecaux est le n°1 de la communication extérieure dans les transports. En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires de près de 30 000 bus dans 8 villes chinoises. Dans les métros, JCDecaux a renouvelé cette année le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway) et la ligne Airport Express (AEL) de Hong Kong qu'elle détient depuis 1977. JCDecaux gère, en outre, les espaces publicitaires des métros de Pékin, Nankin, Tianjin, Shanghai, Suzhou et Chongqing. Avec une importante part de marché dans les métros, JCDecaux est incontournable

en Chine. Grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux Chine, un annonceur peut acheter simultanément des emplacements dans 6 villes différentes : outre la simplification de l'acte d'achat pour les annonceurs et agences, ce réseau unique offre des opportunités en termes de créativité et d'innovation qui améliorent l'impact de la communication dans les métros chinois.

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

Dans les autres systèmes de transport, JCDecaux opère de nombreux contrats publicitaires à travers le monde, en particulier en Algérie (bus), en Allemagne (trams et camions), en Autriche (trams et bus), en Bulgarie (trams et bus), en Espagne (bus), en Finlande (trains et bus), en Irlande (trams), à Hong Kong (trams), en République Tchèque (trams et bus), au Qatar (bus et taxis) et dispose d'une couverture nationale en Italie (trams et bus). En 2012, JCDecaux a en outre étendu son périmètre

- au Danemark en remportant, au travers de sa filiale AFA JCDecaux, le contrat pour l'exploitation des 4 000 emplacements publicitaires des DSB (chemins de fer nationaux danois),
- en Norvège grâce au gain de l'appel d'offres pour la concession publicitaire des chemins de fer norvégiens en partenariat avec ROM Eiendom (la société immobilière qui appartient aux Chemins de fer norvégiens – NSB). Ce contrat confie à AFA JCDecaux l'exclusivité de la gestion et de l'exploitation des 990 espaces publicitaires dans les 331 gares et autres espaces de ROM Eiendom, lesquels touchent plus de 52 millions de voyageurs par an.

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

Au 31 décembre 2012, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2012) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 5 ans et 9 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.

#### 3.3.2. Audience et trafic

Le public des métros est comparable à celui de la communication extérieure (Mobilier Urbain et Affichage grand format). Le Groupe utilise les mêmes techniques de géomarketing pour maximiser l'impact de ses réseaux publicitaires sur l'audience des métros et l'efficacité de son offre commerciale auprès des annonceurs. En Chine, où JCDecaux est le leader de la publicité dans les transports, le Groupe a développé en 2008 la première étude de mesure d'audience pour le métro de Shanghai, étude qui a été étendue en 2009 au métro de Pékin. L'étude d'audience R&F

(Reach & Frequency) quantifie l'impact de chaque campagne publicitaire dans le métro. Établies d'après des indicateurs de médiaplanning fiables et objectifs comme la quantification de l'audience, la répétition, le GRP ou les contacts, ces données permettent aux annonceurs et aux agences de faire des choix éclairés, donc d'optimiser les performances de leurs campagnes. L'étude R&F métro de Pékin suit les principes généraux de mesure d'audience extérieure formulés par le comité industriel du Global Guidelines on Out-of-Home Audience Measurement (GGOHAM) qui émet les directives globales de mesure d'audience de la communication extérieure.

L'étude R&F métro de Pékin révèle qu'une campagne publicitaire classique peut toucher plus de 64,5 % de la population adulte de Pékin en 4 semaines. Autrement dit, un annonceur peut effectuer 541 GRP, c'est-à-dire réaliser 53 millions de contacts visuels effectifs avec un réseau standard de 100 panneaux lumineux. Les chiffres sont encore meilleurs pour les cibles offrant un intérêt particulier comme les jeunes, les diplômés ou les personnes à hauts revenus. Par exemple, le GRP atteint 765 chez les cols blancs, un score de 41 % supérieur à la moyenne. L'étude confirme que les réseaux de JCDecaux dans le métro ont non seulement un fort impact publicitaire dans un environnement clos, mais aussi qu'ils permettent des contacts effectifs de haute intensité parmi les publics cibles recherchés.

### 3.3.3. Ventes et marketing

En 2012, les médias de transit du Groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

#### JCDecaux crée l'événement dans le métro

Afin d'encourager la créativité des agences et annonceurs dans leur utilisation du média métro, JCDecaux Chine a créé deux événements majeurs : le Best of the Best Awards et le Festival Innovate. L'objectif de ces récompenses est de créer une forte valeur ajoutée pour les espaces publicitaires gérés par le Groupe tout en faisant naître, en collaboration avec ses partenaires, une culture du métro harmonieuse et créative.

Le Best of The Best Awards, événement initié dès 2007, a pour but d'encourager la création de campagnes publicitaires exceptionnelles et récompense à ce titre les meilleures campagnes affichées dans le métro de 5 grandes villes (Shanghai, Pékin, Nankin, Chongqing et Tianjin). Au cours d'une soirée désormais considérée comme l'événement annuel le plus important du secteur de la communication extérieure en Chine, JCDecaux décerne trente-deux récompenses dans 10 catégories différentes. Les prix majeurs sont les « Best of the Best Awards » de platine, respectivement dans les catégories « Meilleure Utilisation des Médias » et « Créativité », « Meilleure campagne sur support numérique ». Les lauréats sont sélectionnés par un comité réunissant des experts issus des médias, de la publicité, du design multimédia et du monde universitaire. Dans le but de promouvoir l'interaction, JCDecaux Chine a également invité les usagers du métro à participer en votant dans diverses catégories comme la « Campagne caritative préférée », ce qui a permis de mettre en place une plateforme de communication et d'échange avec le public.

Le Festival Innovate à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. D'octobre à décembre, des zones identifiées en fonction de la plus haute fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes

publicitaires créatives. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur imagination pour créer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. Ce positionnement résolument innovant, contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la qualité et la créativité des médias qu'elle propose. Ainsi, pour la troisième année consécutive JCDecaux Transport a été nommée par Marketing magazine (magazine professionnel à destination des acteurs du marketing et de la publicité) entreprise numéro 1 de la communication extérieure à Hong Kong

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

Comme pour l'aéroport, avec un environnement clos, le métro est un territoire idéal pour le média digital. Les business modèles sont de deux ordres :

- 100 % publicitaire (ou à très forte prédominance publicitaire). Destinées à une audience de masse fortement mobile à l'intérieur des stations et dont les temps d'attente sont limités (2 à 3 minutes), les boucles de programme proposées sont courtes afin d'optimiser la visibilité pour les annonceurs. Ce modèle est prédominant en Asie, au Royaume-Uni, en Allemagne, ou encore dans le métro de Milan. Par ailleurs, la station de Friedrichstrasse à Berlin, dont le nouveau format a été inauguré en 2010, est entièrement dotée de dispositifs digitaux ;
- un média de contenu destiné à informer et distraire les passagers dans lequel s'inscrit un volet publicitaire. A titre d'exemple, en Autriche le réseau d'affichage dynamique de JCDecaux dans les transports publics, Infoscreen, a été lancé en 1998 dans le métro de Vienne avec trois écrans. Il touche maintenant 50 % des Viennois. Avec une expansion aux villes de Graz, Linz, Innsbruck, Klagenfurt et Eisenstadt (soit au total près de 1 400 écrans sur le territoire autrichien), Infoscreen offre aux annonceurs une couverture nationale de 17,1 % de la population (1,3 million d'habitants). Le contenu des programmes se répartit en 30 % de messages publicitaires et 70 % de contenu informatif (actualités internationales, politique, brèves, sport et culture) mis à jour par 12 rédacteurs et graphistes. Le contenu non publicitaire est fourni par des partenaires extérieurs comme la presse nationale, les médias en ligne, la radio, la télévision et Reuters. Au cours de l'année 2012, JCDecaux a commencé à étendre le programme Infoscreen au réseau de tramway de Vienne. D'ici 2014, 100 trams seront équipés de 5 écrans par rame ce qui portera le parc d'écrans diffusant les programmes Infoscreen à 2 500.

En outre, les nouvelles technologies offrent de plus en plus de possibilité d'interagir avec le passager que ce soit pour les divertir ou valoriser leur temps de transport en leur donnant accès à des offres promotionnelles. Une fois encore, le métro de Hong Kong s'est positionné en pionnier en proposant la toute première « zone expérimentale de publicité interactive » à la station Tseung Kwan O. Cette plateforme publicitaire visait à apporter aux usagers une expérience complète de divertissement interactif tout en approfondissant les échanges entre annonceurs et passagers grâce à l'usage de technologies de pointe telles que la NFC (Near Field Communication), l'usage de Code QR ou à travers l'application mobile de JCDecaux « U tie ». Parmi les interactions possibles, figuraient :

- E-game : avec Xbox 360 Kinect, un jeu transformant virtuellement les participants en animaux et leur permettant d'approfondir leurs connaissances sur les animaux sauvages.



- E-Touch : avec une campagne Tissot permettant d'essayer virtuellement plusieurs modèles design de montres Tissot via un écran tactile.
- E-Shopping / E-Couponing : avec la possibilité d'acheter instantanément des souvenirs MTR et de bénéficier d'une réduction exclusive pouvant aller jusqu'à 55 % ; ou encore d'accéder au site de bons de réduction PopCorn Club pour télécharger sur smartphone des coupons réductions électroniques à échanger contre une adhésion gratuite au PopCorn Club. De la même manière, les usagers pouvaient obtenir des bons de réductions dans les boutiques Arome Bakery de Tseung Kwan valables sur une sélection de gâteaux !
- E-Information : les usagers pouvaient télécharger la dernière application pour smartphones WeChat et ajouter le groupe de musique Big Four à leur liste d'amis afin de chatter avec les membres du groupe ! Il était également possible d'accéder au site officiel de Galaxy Macau pour se tenir au courant des dernières actualités et promotions sur les hôtels...

Comme on peut le voir, une offre riche en interactivité qui participe à l'agrément du parcours passager tout en offrant une forte valeur ajoutée tant pour les marques que pour les autorités de transport.

## 4. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l'Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d'affaires (source : JCDecaux). En 2012, l'Affichage grand format a représenté 16,7 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

L'activité Affichage comprend également la publicité lumineuse qui consiste essentiellement en la création et l'installation de néons publicitaires de très grand format et de toiles événementielles. Présent dans sept pays avec 53 néons publicitaires, JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie et en Europe Centrale. En 2012, l'activité publicité lumineuse et bâches a représenté un chiffre d'affaires de 15,9 millions d'euros, soit 3,6 % du chiffre d'affaires de l'activité Affichage.

### 4.1. Nature des contrats d'affichage

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

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

- une durée de six ans, à compter de la 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 peuvent être supérieures dans les pays où la durée n'est pas limitée par la loi ;
- libre accès à l'emplacement dans la mesure de ce qui est nécessaire pour installer et entretenir les supports ;
- stipulations sur le type d'affichage, la nature et la surface des affiches qui peuvent être placées sur l'emplacement ainsi que le loyer à payer au bailleur ;
- responsabilité du bailleur pour ce qui concerne la visibilité des panneaux, notamment du fait de la végétation.

### 4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2012, le Groupe disposait de 210 009 faces publicitaires réparties sur 25 pays européens (plus de 2 800 villes européennes de plus de 10 000 habitants), trois pays d'Asie-Pacifique (Chine, Singapour et Thaïlande), la Russie, l'Ukraine, le Qatar et deux pays d'Asie Centrale (Kazakhstan et Ouzbékistan). Le Groupe a poursuivi en 2012 sa politique d'amélioration de la qualité des panneaux d'affichage grand format en démontant certains panneaux de qualité médiocre et en les remplaçant par des panneaux haut de gamme, rétro-éclairés et déroulants, tout en démontant, dans certains pays matures, des panneaux parmi les moins rentables afin d'optimiser ses coûts.

Au 31 décembre 2012, la répartition géographique des faces d'affichage du Groupe était la suivante :

RÉGION	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe <sup>(1)</sup>	121 551
France	44 685
Asie-Pacifique <sup>(2)</sup>	304
Royaume-Uni <sup>(3)</sup>	33 386
Amérique du Nord <sup>(4)</sup>	14
Reste du monde <sup>(5)</sup>	10 069
<b>TOTAL</b>	<b>210 009</b>

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

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

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

<sup>(4)</sup> Inclut les États-Unis.

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



## 4.3. L'offre de JCDecaux

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

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

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

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. Depuis l'acquisition d'Avenir en 1999, le Groupe a investi de manière significative pour améliorer la qualité de son réseau d'affichage grand format, notamment sur ses principaux marchés que sont la France et le Royaume-Uni. Depuis 2009, JCDecaux dispose également de la plus grande offre de panneaux d'affichage rétro-éclairés au 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 18m<sup>2</sup> appelés « Vitrines<sup>®</sup> ». Au 31 décembre 2012, la division Affichage grand format avait installé 4 866 Vitrines<sup>®</sup> en France, 290 au Royaume-Uni, 60 en Belgique et 310 sur huit autres marchés européens, principalement en Norvège, au Portugal, en Allemagne, en Suède et en Espagne.

En 2012, en France, 59 % des faces publicitaires du Groupe vendues en campagnes de courte durée étaient rétro-éclairées sous verre. Ce pourcentage dépasse largement le taux moyen de 40 % affiché par les concurrents français du Groupe pour leur affichage rétro-éclairé.

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

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

Au **Royaume-Uni**, le Groupe développe depuis de nombreuses années de nouveaux supports d'affichage grand format haut de gamme :

- En 2005, le Groupe a érigé la Tour de la M4, une structure totalement publicitaire aussi haute qu'un immeuble de sept étages (28,5 mètres) positionnée pour permettre une visibilité maximale sur la principale autoroute reliant l'aéroport d'Heathrow à Londres.
- En 2006, JCDecaux a poursuivi l'implantation de ce type de structures publicitaires exceptionnelles, à proximité de grandes artères de circulation à fort trafic. La « Torche » a ainsi été érigée à Londres, non loin de la Tour Foster sur l'autoroute M4, et une structure similaire a été érigée sur l'autoroute A3.
- En 2008, Le Groupe a lancé 20 nouveaux dispositifs d'affichage numérique sur des emplacements de premier choix au centre de Londres. Ces nouvelles structures, ont renforcé encore davantage l'attractivité de ce média pour les annonceurs, ce qui s'est avéré particulièrement approprié dans la période clé précédant les Jeux Olympiques de 2012.
- En 2009, JCDecaux a continué d'investir dans ces grands dispositifs publicitaires haut de gamme placés à des endroits stratégiques pour accroître son offre et renforcer sa position à Londres, toujours en vue des Jeux Olympiques de 2012. Deux nouvelles tours ont été construites à Londres sur les autoroutes M3 et A40M, à proximité du nouveau centre commercial Westfield, qui est le plus grand centre commercial urbain en Europe.
- En 2011, une autre tour a également été érigée sur l'A40M, à son point d'entrée dans le centre de Londres. Le Stratford Digital Sail, un dispositif numérique en forme de voile de bateau de 36m<sup>2</sup>, situé sur une des routes principales d'accès à la capitale et passant à côté du village Olympique, a également été lancé. Enfin, la Trafford Arch - un dispositif particulièrement spectaculaire enjambant une autoroute - a été mis en place à Manchester. Il s'étend sur 46 mètres et offre une surface publicitaire totale de 83m<sup>2</sup>.
- En 2011 et en 2012, JCDecaux a également remplacé l'ensemble des écrans numériques grand format sur Cromwell Road, axe principal reliant Heathrow au centre de Londres, par des écrans numériques LED. Toutes les faces étant numériques, cette innovation spectaculaire permet au Groupe de commercialiser la « passerelle numérique » de Cromwell Road auprès des annonceurs comme une opportunité publicitaire unique en son genre. Les annonceurs ne sont plus limités par des périodes fixes de deux semaines et achètent donc l'ensemble des faces numériques de l'offre par tranches d'un jour ou plus, ce qui leur

permet de bénéficier d'une exclusivité totale sur cette audience à forte valeur ajoutée. Ce concept d'exclusivité, initialement mis en place par le Groupe dans des environnements tels que les aéroports, métros et gares, a de fortes chances de se développer dans les prochaines années et permet à JCDecaux d'améliorer sa capacité à attirer des réservations tardives et des revenus publicitaires stratégiques. Cette offre a connu un franc succès puisqu'elle a permis d'inciter plusieurs sponsors olympiques à investir dans des supports sur ce type d'environnements.

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

#### 4.4. Vente et Marketing

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

Une grande partie de l'activité Affichage de JCDecaux provient de campagnes publicitaires de courte conservation, d'une durée de 7 à 15 jours, à l'exception de certains pays, comme la France, où les affichages de longue conservation, dont la durée est, pour l'essentiel, comprise entre un et trois ans, représentent une part significative du chiffre d'affaires.

L'étude City Voice, réalisée en France en 2012, a permis, pour la première fois, d'étudier les usages, les perceptions et les bénéfices assignés par les consommateurs aux dispositifs de Communication Extérieure longue conservation qu'utilisent les annonceurs pour informer et guider leurs clients jusqu'au point de vente.

Chaque réseau d'affichage du Groupe est conçu sur la base d'études de mesures d'audience, complétées par des outils géomarketing regroupant des données sociodémographiques, de déplacement, de consommation, d'implantation des commerces, etc. Construits grâce à ces outils géomarketing et aux études de mesure d'audience, les réseaux d'affichage répondent aux objectifs de communication spécifiques des annonceurs. Ceux-ci peuvent acheter des réseaux fournissant une couverture publicitaire régionale ou nationale homogène ou ciblant des sites particuliers dans une ville clé ou situés près de certains commerces, des cinémas, etc.

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

En **France**, deux stratégies complémentaires ont été mises en œuvre pour ancrer l'offre grand format Vitrites® sur un positionnement à forte valeur ajoutée. Comme le Mobilier Urbain, ces offres sont désormais vendues en tarif net de toute remise.

D'une part, la création de la gamme exclusive City, une offre nationale mixte associant Mobilier Urbain et Vitrites® 8m², a permis de concevoir des offres ciblées qui exploitent finement la diversité des territoires couverts par le Groupe. Dès sa création en 2009, cette gamme comptait trois réseaux thématiques, City Trade, City Life et City Move. Ces concepts ont été construits à partir d'analyses géo-marketing sophistiquées développées en collaboration avec Experian, acteur mondial reconnu de l'analyse de données et du micromarketing. En 2012, la gamme City s'est enrichie d'un quatrième produit, le City Activity.

D'autre part, fin 2011, en partenariat avec Bureau Veritas Certification, JCDecaux a mis au point une démarche inédite en France qui permet d'officialiser un standard pour le marché, en attestant la qualité de 10 100 mobiliers 8m² et 12m² sous verre rétro-éclairés. Un Comité Qualité composé de 6 annonceurs (Auchan, Bouygues Télécom, Caisse d'Épargne, L'Oréal, Orangina Schweppes, Volkswagen), de 4 agences médias (Havas Media, Posterconseil, Posterscope et Vivaki), d'une agence de publicité (Fred & Farid), de JCDecaux et de Bureau Veritas a été mis en place. Ce Comité Qualité a travaillé sur 9 critères de notation des mobiliers (5 critères discriminants comme l'isolement des panneaux par exemple et 4 critères contextuels) permettant d'aboutir à une classification des mobiliers Vitrites® en 4 segments : Diamant, Or, Argent et Bronze. Cette approche transparente permet aux annonceurs de connaître exactement le niveau de qualité et de visibilité des supports d'affichage qu'ils achètent chez JCDecaux. Ce référentiel est ouvert aux autres acteurs de la communication extérieure.

Depuis 2008, l'offre Affichage grand format de JCDecaux est également renforcée par la mise en place du système « Fast Forward ». Ce concept est particulièrement adapté aux clients du secteur de la distribution, qui ont tiré parti de la rapidité du système d'affichage. Le distributeur alimentaire Morrisons a notamment profité de cette flexibilité accrue pour faire la promotion de coupons de réduction qui étaient distribués dans la presse nationale. Dans la plupart des cas, ces clients ont transféré des budgets qui étaient destinés à la presse et ont pu utiliser des supports de communication extérieure malgré le peu de temps disponible entre l'approbation du visuel et le début de la campagne. Selon JCDecaux, en 2012, sur un marché plus caractérisé par le court terme pour de nombreuses catégories de produits, la capacité de ses équipes à accepter un visuel peu avant l'affichage lui a permis de proposer une offre flexible et d'en recueillir les bénéfices.

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

## 1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

En 2012, compte tenu de la détérioration de l'environnement économique mondial, les positions établies dans les marchés émergents, notamment en Chine et au Moyen-Orient, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, ont permis au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires bien supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée. L'un des facteurs ayant le plus contribué à ces relations a été l'investissement stratégique réalisé par le Groupe dans les plateformes numériques sur diverses activités correspondant à des catégories de dépenses à forte croissance.

En 2012, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs bien diversifiée. Seuls sept annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2012, huit des dix principaux annonceurs de l'année figurant déjà en 2011 dans ce classement et sept de ces annonceurs stratégiques augmentant leurs dépenses auprès du Groupe sur un an. Les partenariats à long terme, tant nationaux qu'internationaux, que JCDecaux a signés avec certains annonceurs majeurs, ont permis au Groupe, dans un environnement commercial particulièrement concurrentiel, d'être bien placé comme partenaire clé, grâce au bon rapport qualité prix du média communication extérieure.

Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent environ 12,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (11,3 % en 2011) et sont : L'Oréal, LVMH, HSBC, Samsung, Estée Lauder, les restaurants McDonalds, le Groupe Volkswagen, Chanel, Hennes & Mauritz (H&M) et Unilever.

Le tableau suivant illustre la répartition du chiffre d'affaires publicitaire du Groupe par secteur d'activité en 2011 et 2012 :

SECTEUR	% DU TOTAL	
	2011	2012
Distribution	14,0 %	13,9 %
Loisirs/Divertissement/Cinéma	12,9 %	13,1 %
Produits de luxe et de beauté	11,6 %	10,2 %
Banque/Finance	10,5 %	10,7 %
Agroalimentaire	7,7 %	7,3 %
Services	6,9 %	7,1 %
Télécoms/Technologie	6,7 %	7,8 %
Mode	6,3 %	6,5 %
Automobile	6,1 %	6,0 %
Voyage	5,2 %	5,2 %
Restaurants	2,7 %	2,4 %
Vins et spiritueux	2,2 %	2,5 %
Gouvernement	2,2 %	2,1 %
Bière	1,9 %	1,8 %
Internet	1,2 %	1,4 %
Tabac	0,8 %	0,7 %
Autres	1,1 %	1,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Remarque : les pourcentages de 2011 ont pu être légèrement modifiés par rapport à l'année précédente dans certains cas, en raison d'une redéfinition des bases de calcul due à l'ajout de nouveaux pays

### Cyclicité et saisonnalité

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

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

## 2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

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

Les contrats conclus avec les annonceurs portent le plus souvent sur une seule campagne d'affichage et mentionnent les supports et la/les semaine(s) réservés, les prix unitaires, le budget total ainsi que le montant des taxes en vigueur. Les affiches sont fournies par les annonceurs. JCDecaux prépare lui-même chaque semaine ces affiches préalablement à leur distribution dans les agences régionales ou locales, et procède 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

Grâce à une présence et à un réseau publicitaire unique en Europe, JCDecaux est à même d'offrir aux annonceurs la réalisation de campagnes paneuropéennes, multisupports et/ou multiformats. JCDecaux OneWorld, le département mondial vente et marketing de JCDecaux, constitue un point d'entrée unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits et à JCDecaux Innovate, ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales.

La fusion des divisions ventes internationales et marketing Groupe en janvier 2009 pour créer JCDecaux OneWorld a entraîné une hausse significative des revenus consolidés du Groupe entre 2009 et 2012 et a bénéficié aux marchés individuels du Groupe grâce à une meilleure coordination. Implanté à Londres, Paris, New York et depuis 2013, à Shanghai, JCDecaux OneWorld offre aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié aux actifs internationaux, toutes divisions comprises, et permet ainsi de mieux servir les clients et de développer et coordonner la mise en place de partenariats avec les annonceurs internationaux dans les pays où le Groupe est présent. Cette centralisation simplifie le processus d'achats de campagnes internationales pour des clients cherchant à développer une stratégie média à une échelle européenne, régionale ou mondiale. Cela a également permis à JCDecaux de démontrer son leadership dans le développement, pour ses clients, d'outils d'amélioration et d'évaluation de l'efficacité de leurs campagnes de communication extérieure.

Capitalisant sur les succès enregistrés depuis quatre ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe déploiera géographiquement de nouvelles ressources en 2013 avec la création de nouveaux postes de chargés de relations clientèles internationales en Asie. Bien que faisant partie des équipes JCDecaux OneWorld, ces derniers travailleront également en étroite collaboration avec les équipes commerciales opérant en Asie, afin de simplifier les interactions avec les clients du Groupe implantés dans cette zone. JCDecaux considère que cela permettra aux clients internationaux du Groupe d'avoir un meilleur accès à l'étendue

mondiale de ses produits, et que cela encouragera également des clients de moindre taille à recourir aux services de JCDecaux dans le cadre de leur expansion sur de nouveaux marchés.

JCDecaux OneWorld a récemment réalisé des campagnes internationales pour des clients tels que Oracle, Nissan, Dolce & Gabbana, Hermès, Bank of America et Tamaris. La centralisation des ressources a également permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec Procter & Gamble et LVMH, notamment dans les aéroports. De même, dans le secteur des produits de luxe, JCDecaux OneWorld a mis en place une collaboration forte à l'échelle internationale avec Estée Lauder. Dans le même secteur, cette division a collaboré avec les responsables de la stratégie du groupe L'Oréal sur l'ensemble des marchés où JCDecaux est présent. JCDecaux OneWorld joue également un rôle central dans le renforcement des relations du Groupe avec les compagnies aériennes ou différents offices du tourisme internationaux.

La collaboration croissante avec Burberry a été l'un des faits majeurs de 2012. Cet annonceur pionnier dans le domaine numérique s'est engagé dans des campagnes de communication extérieure à l'échelle internationale, suite à une expérience réussie en 2011 sur nos supports numériques et haut de gamme, dans le cadre de leur stratégie média de convergence numérique. JCDecaux OneWorld a pu nouer avec cet annonceur très au fait des tendances numériques un partenariat permettant de capitaliser sur les outils du Groupe, numériques ou non, de façon innovante et inédite.

Les campagnes réalisées par JCDecaux OneWorld sont innovantes car elles tirent profit de toute la dimension créative et internationale d'une affiche, dont le langage est universel. Le Groupe a développé des outils utilisables dans le monde entier tels que l'Outdoor Creative Optimiser. Permettant aux clients d'optimiser l'efficacité de leurs campagnes de communication, ces solutions se sont imposées comme des outils de mesure incontournables auprès du secteur de la communication extérieure. En 2013, le Groupe lancera à l'international une nouvelle version de son outil de pré-test créatif, CréAction. Une large majorité des campagnes nationales en France bénéficie déjà de cet outil, qui permet de s'assurer de l'efficacité des visuels. Proposé dans un nouveau format en 3D, CréAction pourra désormais être déployé sur une multitude de marchés. Grâce à ces avancées, les clients nationaux et internationaux du Groupe vont pouvoir améliorer leur communication et apprécier davantage l'intérêt du média communication extérieure.



## 1. L'APPROCHE DE JCDECAUX EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le succès de JCDecaux sur le marché de la communication extérieure s'est toujours appuyé sur une politique ambitieuse en matière de recherche et développement et une capacité unique à innover.

Les récents développements de produits et services ont confirmé sa stratégie avec, en particulier, son système de vélos en libre-service devenu un « must-have » mondial. Les villes, prescripteurs et médias de tous pays sont venus à Paris essayer et apprécier Vélib', le plus important système au monde.

Avec ses nouveaux produits numériques, écrans digitaux de diffusion ou serviciels, JCDecaux joue pleinement son rôle de « City provider » et contribue activement à créer la ville de demain, mais aussi à rendre les environnements des infrastructures de transport (aéroports, métros...) plus serviciels et plus harmonieux pour les usagers.

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

Ainsi, ce sont des architectes et des designers de renommée internationale que JCDecaux associe à ses développements. Parmi eux, Philippe Starck, Lord Norman Foster, Robert A.M. Stern, Mario Bellini, Jean-Michel Wilmotte, André Poitiers ou, plus particulièrement, Patrick Jouin et Mathieu Lehanneur qui ont participé au projet de Mobiliers Urbains Intelligents organisé par la Ville de Paris mais aussi Carlos Bratke et Ruy Ohtake pour leur participation à l'appel d'offres de São Paulo. Les contrats signés garantissent à JCDecaux de bénéficier de l'exclusivité des travaux de ces créateurs pour les catégories d'objets définies, favorisant ainsi le meilleur de leur créativité.

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

Les produits sont conçus en intégrant les principes de l'écoconception. Les matériaux utilisés sont tous de la meilleure qualité et de la plus grande robustesse. La réduction de la consommation d'énergie, l'adéquation de la durée de vie à l'utilisation, la recyclabilité, sont au cœur des travaux de conception. C'est une empreinte écologique réduite qui est ainsi obtenue pour chacun d'entre eux.

Les évolutions d'organisation engagées en 2009 ont été confirmées en 2010, et revues et solidifiées en 2012 pour une plus grande adaptabilité et réactivité aux évolutions technologiques et aussi naturellement aux nouveaux besoins des clients mandants ou annonceurs. La transversalité et la conduite des activités en mode projet ont ainsi été renforcées, de même que les activités de recherche en amont. L'organisation de la R&D de JCDecaux se transforme par ailleurs afin d'être plus ouverte sur le monde externe et permettre d'intégrer directement au processus d'innovation de nouveaux partenaires comme des start-ups ou des centres de recherche.

Ces organisations ont été complétées par la création de deux équipes de coordination et de pilotage des mobiliers digitaux et des produits serviciels. En parallèle, un département

Expérimentations et Nouveaux Concepts a été progressivement constitué, pour renforcer les liens entre les équipes R&D et les différents clients internes – Marketing, Produit et Commerce en France, Business Units dans le monde – et mettre en œuvre des Démonstrateurs (Proofs of Concept) pour matérialiser et rendre explicites ces innovations.

## 2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

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

Le 5 Décembre 2012 à New-York l'« Ingenuity Award », prix international organisé par le Financial Times et Citi a été attribué à JCDecaux dans la catégorie infrastructure pour son système de vélos en libre-service Vélib' installé à Paris depuis 2007. Ce prix, placé sous le thème des « Urban ideas in Action » valorise les sociétés, les équipes et les organisations qui ont développé des solutions innovantes pour faire face aux challenges urbains. Cette distinction récompense l'esprit pionnier de JCDecaux, qui dès 2003, a lancé le premier dispositif de Vélos en Libre-Service à Vienne en Autriche. Depuis, 66 villes dans le monde ont adopté avec succès notre système de Vélos en Libre-Service.

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des process de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement en 2011 et l'extension en 2012, à la suite d'un audit externe des certifications ISO 9001 et ISO 14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Production et Opérations.

## 3. INNOVATIONS RÉCENTES

Des avancées remarquables ont été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et de développement de produits utilisant les technologies Digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor ou outdoor a été développée par les équipes R&D, Achats et Digital Media, incluant des dispositifs LCD et plasma des formats allant du 17" au 103", ou des LED de pitch allant de 20mm à 4mm selon les utilisations. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives sur la base de celles qui ont été mises en œuvre à Paris dans le cadre de la réponse à l'appel à projets « Mobiliers Urbains Intelligents ». Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (La Torche et d'autres dispositifs à Londres, le métro de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.



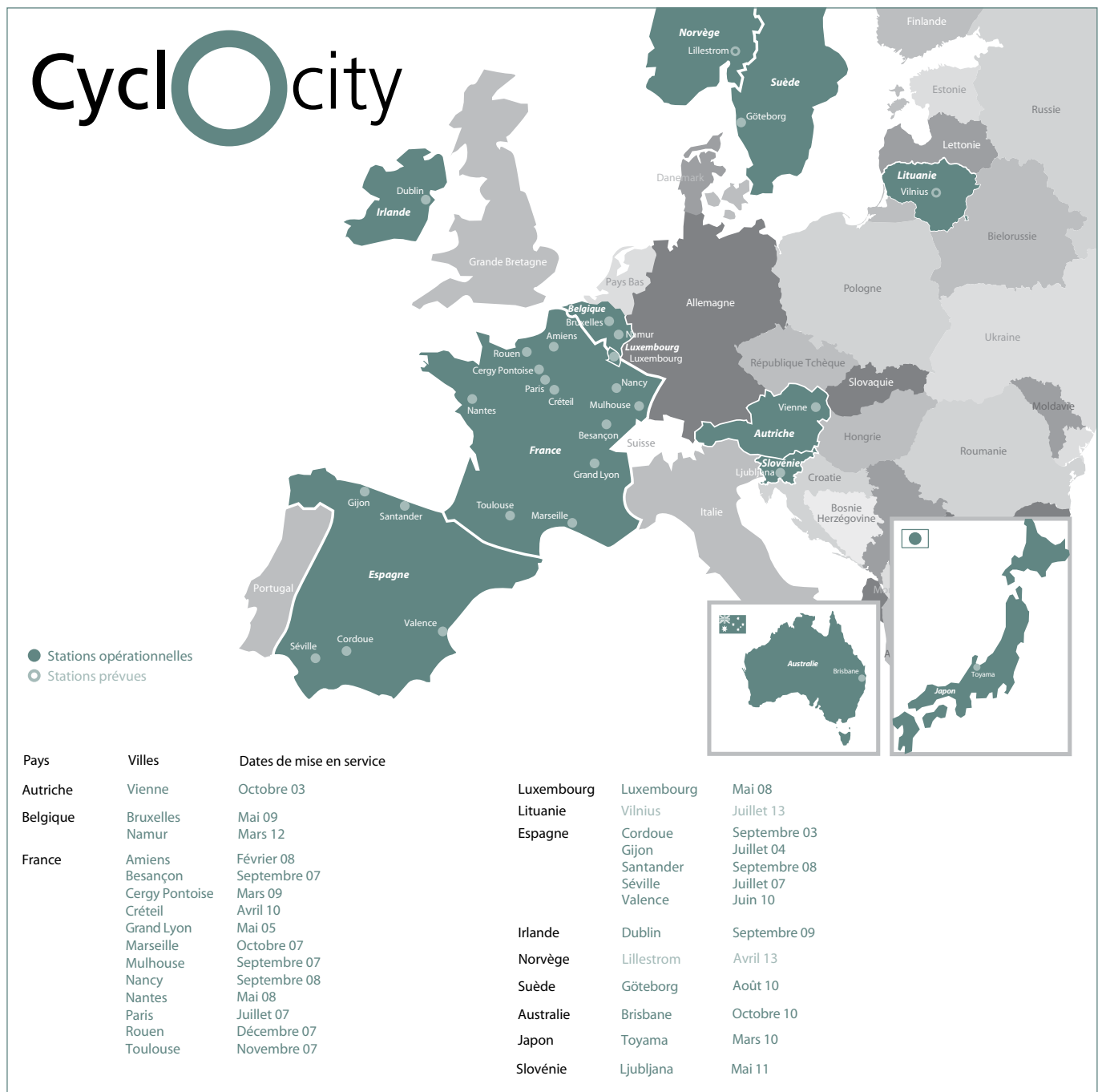
Les efforts d'innovation se poursuivent fortement sur les technologies liées à l'interactivité avec le développement de plateformes servicielles et publicitaires utilisant les technologies open source Android (projet Mobiliers Urbains Intelligents de la ville de Paris), la géo-localisation, le NFC, la reconnaissance d'image (USnap), et l'intégration des réseaux sociaux. Par ailleurs, la recherche de nouvelles solutions techniques s'accélère autour des thématiques de la Ville Intelligente, du Big Data et de l'Open Data adaptée au milieu urbain.

JCDecaux développe depuis 2010 une « Digital Signage Platform » répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain » digitale du Groupe. Cette plateforme met en œuvre des outils intégrés visant à assurer le contrôle et l'intégrité des contenus numériques à diffuser, à programmer ces contenus (« scheduling ») de façon élaborée et adaptable à chacune des installations digitales, ainsi qu'à sécuriser les diffusions.

D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2012, environ 3 000 écrans étaient gérés par son intermédiaire.

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

Le portefeuille de 843 brevets et modèles est une autre démonstration du bien-fondé de cette politique, de la vitalité créative et de la puissance innovante des équipes de JCDecaux.





# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>La démarche développement durable du groupe</b> .....	<b>38</b>
L'historique de la démarche développement durable .....	39
Les faits marquants de l'année 2012.....	39
La direction du Développement Durable et de la Qualité.....	40
Le reporting extra-financier.....	40
La présence dans les indices internationaux.....	41
<b>La responsabilité environnementale</b> .....	<b>42</b>
La certification ISO 14001 .....	42
La politique carbone.....	42
L'eau et les déchets.....	45
<b>L'engagement social</b> .....	<b>46</b>
Les informations sur les effectifs.....	46
La formation.....	48
La rémunération .....	49
La diversité et l'égalité professionnelle .....	50
Les conditions de travail.....	51
Le bilan des accords collectifs.....	53
<b>L'engagement sociétal</b> .....	<b>54</b>
Les relations avec les salariés.....	54
Les relations avec les clients.....	54
Les relations avec les fournisseurs.....	57
Les relations avec les investisseurs.....	57
La contribution de JCDecaux aux communautés locales .....	58
<b>Table de concordance</b> .....	<b>60</b>

### PRÉCISION SUR L'APPLICATION DE L'ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2

Conformément au décret n°2012-557 du 24 avril 2012, les informations sociales, environnementales et sociétales concernant l'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 figurent dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA, disponible sur le site Internet du Groupe, en français et en anglais, dans la section Développement Durable : [www.jcdecaux.com/fr/Developpement-durable](http://www.jcdecaux.com/fr/Developpement-durable) et sur [www.jcdecaux.com/en/Sustainable-Development](http://www.jcdecaux.com/en/Sustainable-Development)

Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations pour l'exercice 2012 a été établi par le Cabinet Mazars, mandaté en tant qu'organisme tiers indépendant vérificateur.

Comme pour l'exercice précédent, le Document de Référence distingue les informations environnementales, sociales et sociétales et présente les actions et les résultats chiffrés obtenus en fonction des priorités définies par le Groupe en 2008. Les informations relatives à l'article 225 de la loi Grenelle 2, vérifiées par l'organisme tiers indépendant, sont référencées dans la table de correspondance disponible à la fin de la partie « Le développement durable ».

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

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

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

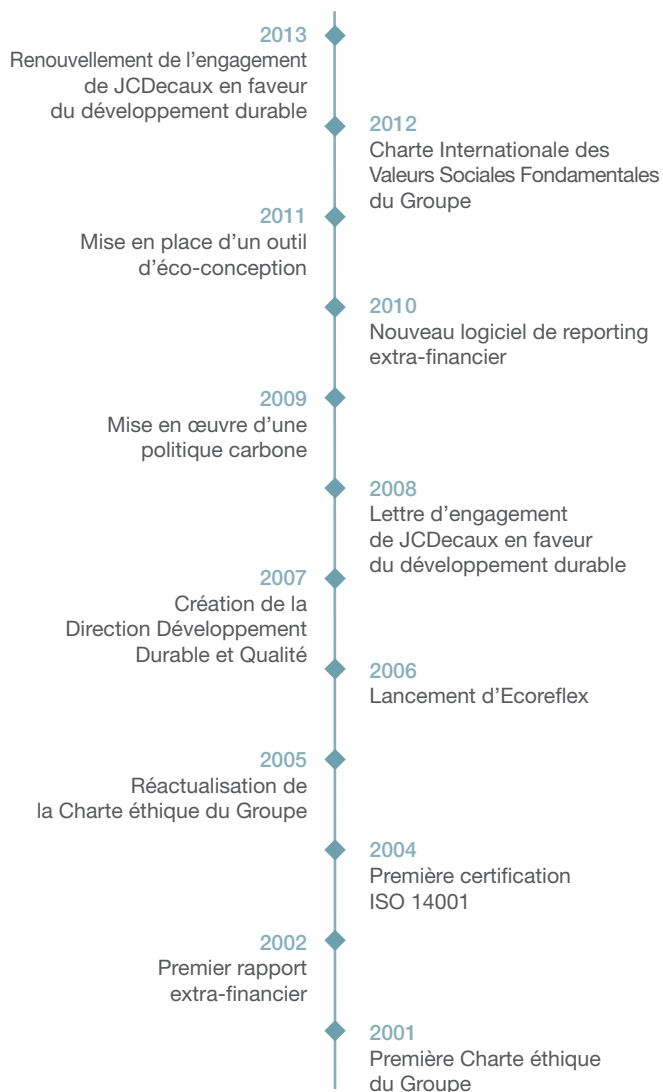
Dans le même temps, un reporting extra-financier a été mis en place pour recueillir les données environnementales et sociales des filiales, permettant ainsi de suivre et de mesurer leurs actions, et d'obtenir une image consolidée de la position du Groupe.

En 2012, le groupe JCDecaux a souhaité réaffirmer son engagement en faveur du développement durable en travaillant à l'élaboration d'une nouvelle stratégie ambitieuse, résultat d'une réflexion intégrant le bilan des engagements de 2008 et la prise en compte des attentes externes envers le Groupe. Cette stratégie sera déployée au cours de l'année 2013.

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

## 1. L'HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 1.1 Les grandes étapes



### 1.2. Focus sur la lettre d'engagement en faveur du développement durable de 2008

Fruit d'un travail effectué en collaboration avec les pays, la *Lettre d'engagement en faveur du développement durable*, signée par Jean-François Decaux et Jean-Charles Decaux, co-directeurs généraux du Groupe, a permis à JCDecaux de formaliser des engagements environnementaux, sociaux, ainsi que des engagements vis-à-vis de ses parties prenantes externes.

Ces engagements ont été suivis d'actions concrètes et ont permis d'asseoir la réputation de JCDecaux comme une entreprise responsable.

## 2. LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2012

### 2.1. La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux

En 2012, dans un contexte de développement rapide à l'international, JCDecaux a décidé de renforcer et de formaliser son engagement en matière de Droits de l'Homme des Nations Unies, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les recommandations de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Les droits énoncés intègrent les huit Conventions Fondamentales de l'OIT, ainsi que les droits des salariés en matière de santé et de sécurité, de temps de travail et de congés payés.

Cette Charte, qui illustre la volonté du Groupe d'assurer à tous ses collaborateurs, quel que soit le pays, un environnement de travail sûr, sain et respectueux, s'appuie sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les recommandations de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Les droits énoncés intègrent les huit Conventions Fondamentales de l'OIT, ainsi que les droits des salariés en matière de santé et de sécurité, de temps de travail et de congés payés.

Un membre du Directoire de JCDecaux a la responsabilité directe de la diffusion, à travers le Groupe, de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales et des valeurs qu'elle véhicule. Le management local de chaque pays où JCDecaux est présent est responsable du respect et de l'application des principes et des normes énoncés dans la Charte.

Chaque nouveau salarié reçoit un exemplaire de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et de la Charte éthique, lors de son embauche. La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe et est notamment disponible sur l'Intranet de chaque pays.

L'évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte se fait sous la forme d'un rapport annuel, reprenant chacun des principes énoncés dans la Charte. Ce rapport vise notamment à collecter des informations sur les pratiques et la mise en œuvre locales de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux et les éventuelles modifications apportées localement pour se conformer à la Charte. En cas de non-conformité entre la Charte et les pratiques locales, il est demandé à la filiale concernée de développer un plan d'actions correctif.



## 2.2. Actualisation de la stratégie de développement durable

JCDecaux est aujourd'hui leader de marché de la communication extérieure et en tant que tel, fait face à de nouveaux défis et aux nouvelles attentes de ses parties prenantes.

Conscient de sa responsabilité environnementale, sociale et sociétale, JCDecaux a conduit au cours de l'année 2012 une réflexion en profondeur sur sa politique de développement durable.

Cette réflexion menée par la direction du Développement Durable et de la Qualité, en étroite coordination avec le Directoire, s'est appuyée sur l'engagement historique du Groupe et sa volonté de placer le développement durable au cœur de sa stratégie.

Cette stratégie est le produit d'une réflexion interne et externe sur l'ensemble des activités et métiers du Groupe, le bilan des engagements et actions issus de la lettre d'engagement de JCDecaux en faveur du développement durable de 2008 et de la synthèse des attentes des parties prenantes du Groupe ces dernières années.

JCDecaux a ainsi défini des priorités stratégiques très concrètes dans les domaines environnementaux, sociaux et sociétaux.

- Améliorer l'efficacité énergétique du Groupe sur l'ensemble de ses consommations énergétiques ;
- Diminuer les autres impacts environnementaux sur l'ensemble des activités du Groupe ;
- Coordonner une politique de santé & sécurité au niveau du Groupe ;
- Promouvoir une politique sociale ambitieuse transverse au Groupe ;
- Développer une politique d'achats responsables avec ses fournisseurs ;
- Renforcer l'engagement des salariés dans les politiques Développement Durable du Groupe.

Ces priorités feront l'objet en 2013 d'actions de déploiement, ainsi que d'un suivi spécifique permettant de rendre compte des progrès effectués.

## 3. LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA QUALITÉ

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

Sa mission est de :

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

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

## 4. LE REPORTING EXTRA-FINANCIER

Le reporting extra-financier, réalisé sous la responsabilité de la direction du Développement Durable et de la Qualité, permet à JCDecaux de suivre un ensemble de données extra-financières.

### 4.1. Périmètre de reporting

Le périmètre couvert par le reporting extra-financier a été une nouvelle fois étendu en 2012, et atteint 96,8 % du chiffre d'affaires pour les données environnementales et 96,3 % des effectifs (ETP) du Groupe pour les données sociales.

### 4.2. Périodicité du reporting

Les campagnes de collecte sont menées trimestriellement pour les indicateurs et les entités les plus contributeurs et annuellement pour les autres indicateurs et entités. La mise en place de campagnes trimestrielles permet de rendre plus fiables et régulières les informations remontées par les filiales les plus importantes. Les données sont arrêtées au 31 décembre de chaque année afin d'assurer la cohérence avec le reporting financier du Groupe.

### 4.3. Usage du reporting

Le reporting extra-financier a permis au Groupe de compiler un historique de données de plus en plus fiables sur les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux des filiales. Depuis 2011, afin d'exploiter pleinement les données recueillies, la direction du Développement Durable et de la Qualité réalise des tableaux de bord annuels sur les performances extra-financières de ses principales filiales.

Une note méthodologique, détaillant les spécificités du reporting extra-financier est disponible sur le site Internet du Groupe, en français et en anglais dans la section Développement Durable.

## 5. LA PRÉSENCE DANS LES INDICES INTERNATIONAUX

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

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

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

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

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

Chaque année depuis 2008, le Groupe répond publiquement au Carbon Disclosure Project, un organisme indépendant à but non lucratif, qui travaille à la réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises. En 2012, d'après l'évaluation du CDP, JCDecaux a amélioré la transparence de ses réponses ainsi que sa performance dans la prise en compte du changement climatique.

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

Suite à cette démarche, JCDecaux a défini, dans sa lettre d'engagements en faveur du développement durable de 2008, ses priorités d'actions environnementales :

- réduire l'impact de ses activités sur l'environnement ;
- poursuivre l'utilisation de l'éco-conception ;
- continuer le déploiement de la certification ISO 14001 ;
- mettre en œuvre une Politique Carbone ;
- soutenir les politiques de développement durable de ses clients ;
- développer un système de mesure adapté pour évaluer ses progrès.

Ces engagements environnementaux ont tous fait l'objet d'actions concrètes, introduites au niveau du Groupe et déployées à l'échelle des filiales. Les différentes politiques et actions mises en place ont permis au Groupe de contrôler les impacts de ses activités sur l'environnement, mais le développement important du Groupe à l'international a entraîné dans certains cas une augmentation de ces impacts malgré les politiques menées.

Les politiques, actions et résultats présentés ci-dessous illustrent les priorités définies dans la lettre d'engagement de JCDecaux de 2008.

## 1. LA CERTIFICATION ISO 14001

Pour accompagner la politique de réduction de ses impacts environnementaux et pour atteindre les standards internationaux les plus élevés en matière de préservation de l'environnement, le Groupe accompagne ses filiales depuis 10 ans pour les aider à mettre en place un système de management environnemental et à obtenir la certification de la norme ISO 14001. Dans ce sens, des guides de bonnes pratiques pour la mise en place de systèmes de management de l'environnement respectant l'ISO 14001 ont été élaborés par la direction du Développement Durable et de la Qualité, conjointement avec les filiales certifiées, et mis à disposition de toutes les filiales du Groupe.

En 2012, 11 filiales sont certifiées ISO 14001 : l'Espagne (2004), la Norvège (2005), la France (2007), l'Italie (2007), le Portugal (2007), le Royaume-Uni (2008), la Suède (2009), la Finlande (2010), l'Irlande (2011), les Pays-Bas (2011) et la Belgique (2012) représentant plus de 50 % du chiffre d'affaires de JCDecaux.

## 2. LA POLITIQUE CARBONE

### 2.1. Les priorités d'action

Le Groupe a développé une démarche globale de réduction des émissions carbone : une Politique Carbone, mise en place dans les filiales majeures du Groupe en 2010, visant à réduire les sources d'émissions de CO<sub>2</sub>, sur ses 3 impacts principaux : les mobiliers, les véhicules et les bâtiments. Des objectifs de réduction ont été fixés, à échéance 2013, sur la base des émissions carbone de 2008.

Les filiales ont développé des plans d'actions spécifiques selon les principes de la norme ISO 50001 (système de management de l'énergie), couvrant l'ensemble des émissions directes et des consommations d'électricité, afin de répondre aux objectifs identifiés et validés en interne.

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

### Emissions Carbone

EN TEQ CO <sub>2</sub>	2011	2012
Mobiliers*	141 841	153 524
Véhicules	25 704	26 307
Bâtiments*	9 069	11 915
<b>TOTAL DES ÉMISSIONS CARBONE*</b>	<b>176 614</b>	<b>191 746</b>
Scope 1 <sup>(1)</sup>	29 661	31 362
Scope 2 <sup>(2)</sup>	146 953	160 384
Emissions carbone évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable	39 978	46 034

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,8 % du CA

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

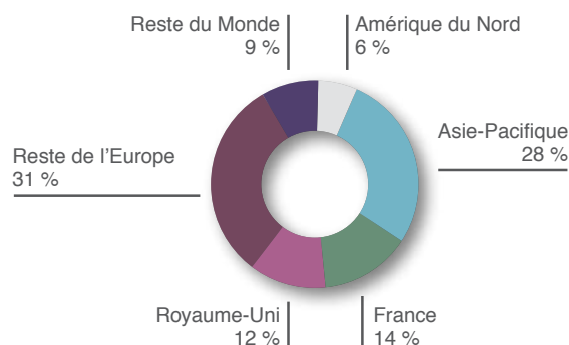
<sup>(1)</sup> Scope 1 : Somme des émissions directes, induites par la combustion d'énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon, tourbe..) de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise.

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

Hors déduction des émissions de CO<sub>2</sub> évitées par l'achat d'électricité verte, les émissions du Groupe ont augmenté de 9,8 % en 2012. La croissance organique du Groupe, notamment le gain de nouveaux contrats, l'acquisition de nouvelles entités et l'extension du périmètre couvert par le reporting extra-financier ont fait augmenter les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe.

En prenant en compte l'investissement important du Groupe dans l'électricité verte, les émissions totales ont augmenté de 8,6 % en 2012.

### Répartition des émissions carbone par zone géographique en 2012



En 2012, les zones géographiques Reste du Monde et Asie-Pacifique enregistrent les plus fortes augmentations en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> avec respectivement +43 % et +23 %. Cette hausse reflète la forte expansion des activités du Groupe dans ces régions.

Voir les consommations énergétiques et électriques ci-dessous pour l'explication sur ces augmentations

## Consommation énergétique

EN MWh	2011	2012
Mobiliers	538 237	571 804
Véhicules	103 113	107 152
Bâtiments	39 832	54 334
<b>TOTAL</b>	<b>681 182</b>	<b>733 290</b>

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,8 % du CA

La consommation énergétique mesurée totale du Groupe a augmenté de 7,6 % en 2012, traduisant l'impact de nouveaux contrats remportés par le Groupe, mais également l'extension du périmètre couvert par le reporting extra-financier et la fiabilisation des données.

## 2.2. La maîtrise des impacts

### 2.2.1. La consommation électrique des mobiliers

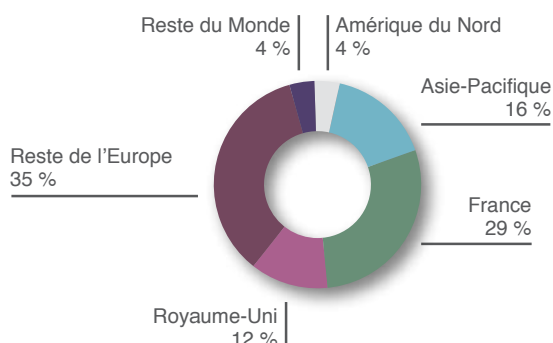
#### Consommation d'électricité

EN MWh	2011	2012
Mobiliers	538 237	571 804

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,8 % du CA

La consommation électrique des mobiliers a augmenté de 6,2 % en 2012.

#### Répartition des consommations électriques des mobiliers par zone géographique en 2012



En 2012, les zones géographiques Asie-Pacifique et Reste du Monde enregistrent les plus fortes augmentations en termes de consommations d'électricité, avec respectivement +19,6 % et +21,6 %.

Ces augmentations s'expliquent par l'accroissement de la consommation en électricité liée au gain de nouveaux contrats dans les aéroports et dans les métros en Chine notamment, et de nouveaux contrats de mobiliers urbains en Inde pour la zone Asie-Pacifique.

Pour la zone Reste du Monde, c'est le Moyen-Orient qui contribue le plus à l'augmentation des consommations d'électricité du fait de la hausse de l'activité et du gain de nouveaux contrats notamment dans les aéroports comme en Arabie Saoudite et aux Emirats Arabes Unis.

La consommation d'électricité étant le principal impact environnemental du Groupe, sa réduction constitue le premier axe de travail de JCDecaux. Pour cela, la Direction des Etudes de JCDecaux travaille en particulier à l'optimisation de la performance énergétique des mobiliers urbains.

La Direction des Etudes utilise l'analyse du cycle de vie (ACV) afin d'identifier l'ensemble des impacts environnementaux liés à la composition, la fabrication, l'utilisation et la fin de vie des mobiliers. A l'origine effectuées par un cabinet extérieur, les analyses de cycle de vie sont désormais réalisées en interne par la Direction des Etudes, qui s'est dotée, en 2011, d'un logiciel dédié.

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

L'un des principaux leviers de réduction de la consommation électrique des mobiliers concerne les systèmes d'éclairage. L'application de solutions de temporisation de l'éclairage est recherchée. Ainsi, la technologie des Diodes Electroluminescentes (LED) pourrait jouer un rôle important dans le secteur de la publicité extérieure dans les années à venir. Cette technologie est très résistante, offre des caractéristiques esthétiques intéressantes, et a l'avantage de consommer moins d'énergie et de disposer d'une durée de vie allongée par rapport aux autres systèmes d'éclairage. Cette technologie n'est pas encore généralisée et est en cours de développement au sein de la Direction des Etudes de JCDecaux qui cherche à intégrer cette solution d'éclairage aux spécificités des activités du Groupe.

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

Les efforts de la Direction des Etudes portent également sur l'optimisation des systèmes de motorisation des mobiliers urbains, avec des gains de consommation énergétique allant jusqu'à plus de 60 % sur cet élément.

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



## 2.2.2. Les énergies renouvelables

### Consommation d'électricité

EN MWh	2011	2012
Mobiliers	538 237	571 804
Bâtiments	19 727	24 442
<b>TOTAL</b>	<b>557 964</b>	<b>596 246</b>
dont électricité verte	121 549	144 594
% électricité verte	21,7 %	24,3 %

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,8 % du CA

Le Groupe poursuit sa politique ambitieuse d'achat d'électricité verte, qui couvre en 2012, plus de 20 % des consommations électriques totales du Groupe par de l'électricité issue d'énergies renouvelables.

La couverture par de l'électricité verte (incluse dans les contrats de fournisseurs ou achat de certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité) des consommations électriques totales du Groupe a atteint 24,3 % en 2012. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité achetés en 2012 ont répondu à un cahier des charges définissant des critères qualitatifs stricts, élaboré par la direction du Développement Durable et de la Qualité du Groupe.

Le recours aux énergies renouvelables passe également par le développement de mobiliers innovants. JCDecaux propose d'intégrer des énergies renouvelables pour alimenter les abris-voyageurs non publicitaires avec des panneaux solaires dans les régions au climat adapté. En 2012, près de 1930 abris-voyageurs bénéficient de cette technologie dans le monde.

En parallèle, la Direction des Etudes poursuit son travail de recherche et d'expérimentation sur l'intégration des nouvelles générations d'énergies renouvelables dans les mobiliers.

## 2.2.3. La consommation des véhicules

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

### Eco-conduite

En 2012, JCDecaux a continué à déployer dans les filiales du Groupe son programme d'éco-conduite, qui consiste à modifier le comportement des conducteurs au volant.

A titre d'exemple, JCDecaux Belgique a remporté le trophée de bronze aux Fleet Green Awards 2012, qui récompense les entreprises qui appliquent une politique automobile respectueuse de l'environnement. La formation « drivOlution » dispensée au cours du projet « eco-driving » a pour but d'inculquer aux conducteurs participants de solides réflexes de conduite écologique. L'objectif était de diminuer ainsi l'émission de CO<sub>2</sub> de 10 % et de conduire plus prudemment. Avec les économies réalisées grâce à ce projet, JCDecaux Belgique a fait une donation de 10 000€ à une fondation contre le cancer.

En France, ces formations ont permis d'obtenir des résultats concluants : entre 2005 et 2012, la consommation de carburant aux 100 km a été réduite de 10 %.

### Organisation Logistique

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

### Véhicules Ecologiques

Le Groupe agit également sur sa flotte en favorisant la mise en place de véhicules répondant aux contraintes environnementales, notamment en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>. JCDecaux prend en compte, dans le renouvellement et le développement de son parc de véhicules, les solutions disponibles les mieux adaptées à la réalité de ses activités et, quand cela est possible, les déplacements des agents d'exploitation peuvent se faire à l'aide de véhicules propres (GNV, électriques...), comme c'est le cas à Paris par exemple, pour l'entretien des sanitaires. Certaines filiales du Groupe ont également défini des quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> maximum dans le choix des véhicules lors de leur renouvellement. En 2012, les véhicules propres utilisés par le Groupe représentent 6,4 % de la flotte de JCDecaux.

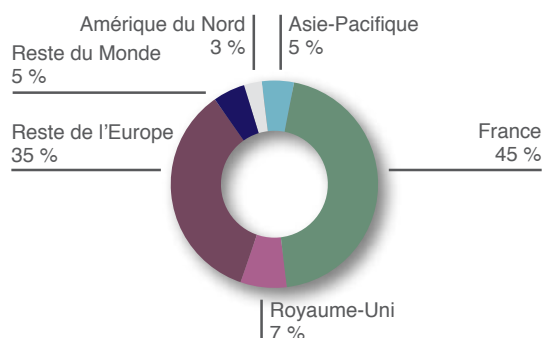
Afin de permettre aux salariés d'utiliser des modes de déplacement doux, des lieux de stationnement ont été aménagés pour les vélos sur certains sites.

### Consommation énergétique des véhicules

EN MWh	2011	2012
Véhicules	103 113	107 152

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,8 % du CA

### Répartition des consommations énergétiques des véhicules par zone géographique en 2012



La consommation énergétique globale des véhicules a augmenté de 3,9 % en 2012. La zone géographique Reste du Monde enregistre la plus forte augmentation des consommations énergétiques des véhicules (+102 %) en 2012. Cette progression est due à la hausse de l'activité au Moyen-Orient et en Asie centrale du fait du gain de nouveaux contrats.

### 2.3. La compensation carbone

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

En 2012, le Groupe a compensé 1 077 tonnes de carbone. Les émissions compensées concernaient principalement les émissions carbone dues à la flotte de véhicules en charge de l'entretien et de la régulation de certains contrats.

## 3. L'EAU ET LES DÉCHETS

### 3.1. Etat des lieux

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

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

Des plans d'actions spécifiques ont été mis en place pour réduire ces impacts. Les politiques et les résultats associés sont suivis dans le cadre du reporting extra-financier annuel.

### 3.2. La maîtrise des impacts

#### 3.2.1. L'eau

##### Consommation d'eau

EN M³	2011	2012
Eau	145 875	118 595
Eau de pluie	3 944	3 598

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,8 % du CA

Les chiffres de la consommation d'eau du Groupe ont diminué de 18,7 % en 2012. L'écart significatif constaté avec la donnée 2011 s'explique en partie par une régularisation importante de la facturation de notre fournisseur sur le site de Plaisir (France) et la volonté du Groupe de réduire ses consommations d'eau. En 2012, l'usage de l'eau de pluie a diminué de 8,8 %.

JCDecaux poursuit sa politique pour :

- Réduire ses consommations d'eau potable ;
- Etendre sa capacité de récupération d'eau de pluie.

La capacité de récupération d'eau de pluie du Groupe atteint plus de 758 m³ en 2012, soit une augmentation de 2,7 % par rapport à 2010. Pour cela, deux modes de récupération sont utilisés :

- l'eau de pluie récupérée dans les agences et collectée dans des cuves ;

- l'eau de pluie collectée dans les mobiliers via des récupérateurs d'eau de pluie.

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

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

#### 3.2.2. Les déchets

##### Quantité totale de déchets générés

EN TONNE	2011	2012
Total déchets générés	21 378	21 561
% déchets triés	58 %	66 %

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,8 % du CA

En 2012, le volume total de déchets est resté stable (+0,9 %). Dans le même temps, la part du volume de déchets triés a augmenté pour atteindre 66 %, traduisant les effets positifs des campagnes de sensibilisation au tri des déchets menées dans de nombreuses filiales.

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

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

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

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

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

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

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

JCDecaux, fort de ses 10 484 collaborateurs, considère son engagement social comme un élément clé de sa réussite.

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

Les engagements du Groupe dans le domaine social, présentés dans la lettre d'engagement en faveur du développement durable de 2008, sont :

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

## 1. LES INFORMATIONS SUR LES EFFECTIFS

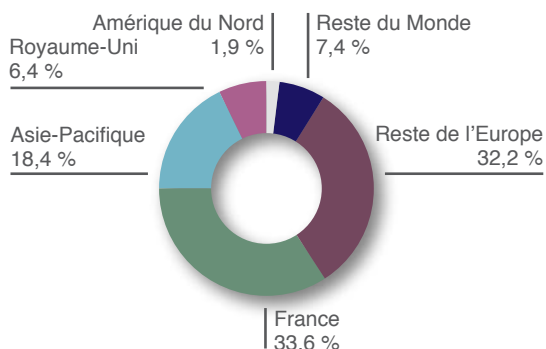
JCDecaux est un Groupe implanté sur les 5 continents et dans plus de 55 pays. La gestion des ressources humaines est décentralisée au sein de chaque filiale, ce qui apporte au Groupe une grande flexibilité pour adapter au mieux son mode de fonctionnement selon le contexte et les réglementations locales, dans le respect des Chartes du Groupe.

### 1.1 Répartition de l'effectif

#### Répartition des effectifs par zone (ETP)

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012
France	3 529	3 527
Royaume-Uni	686	675
Reste de l'Europe	3 338	3 373
Amérique du Nord	198	201
Asie-Pacifique	1 812	1 932
Reste du Monde	741	776
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 304</b>	<b>10 484</b>

#### Répartition des effectifs par zone en 2012



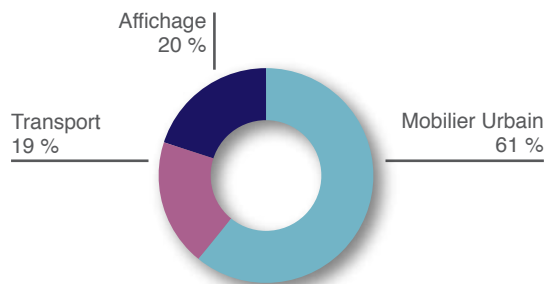
Les effectifs du Groupe sont en hausse de 1,7 % en 2012. Cette évolution s'explique en partie par le gain de nouveaux contrats et la croissance de l'activité, notamment en Chine, en Inde, en Arabie Saoudite et au Chili, ce qui a permis à JCDecaux de recruter de nouveaux collaborateurs dans ces pays. L'acquisition de nouvelles entités comme en Hongrie et en Autriche notamment, a également eu un impact sur les effectifs du Groupe.

Avec 3 527 salariés, dans les fonctions propres à l'activité opérationnelle en France, et dans les fonctions de holding et de support aux filiales, les effectifs de la France représentent 33,6 % de l'effectif global du Groupe, aussi la politique sociale de la France est-elle régulièrement citée dans les exemples des politiques du Groupe.

#### Répartition des effectifs par activité (ETP)

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012
Mobilier Urbain	6 788	6 357
Transport	1 929	2 024
Affichage	1 587	2 103
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 304</b>	<b>10 484</b>

#### Répartition des effectifs par zone en 2012



L'activité de Mobilier Urbain concentre 61 % des effectifs du Groupe en 2012. Par convention, les collaborateurs de JCDecaux SA sont affectés à cette activité Mobilier Urbain. Ces effectifs sont en baisse par rapport à 2011, du fait d'une réorganisation des entités juridiques en France ayant conduit à une affectation différente entre activités.

#### Répartition des effectifs par métier (ETP)

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012
Technique	5 927	5 828
Vente et Marketing	2 263	2 379
Administration et informatique	1 500	1 638
Relations Contractant	523	510
Recherche et Développement	91	129
<b>TOTAL</b>	<b>10 304</b>	<b>10 484</b>

Les 5 828 salariés des métiers techniques soit 56 % de l'effectif total, représentés par le personnel de terrain et exploitation, mettent en évidence le fort ancrage local du Groupe.

La fonction Recherche et Développement connaît une forte progression par rapport à 2011 (+41,8 %), liée en partie au renforcement de l'équipe Digital. Cette forte progression traduit l'importance stratégique de l'innovation pour le Groupe et les efforts soutenus d'investissements en matière de R&D.

## Répartition des effectifs par type de contrats

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012
CDD	4,7 %	4,5 %
CDI	95,3 %	95,5 %

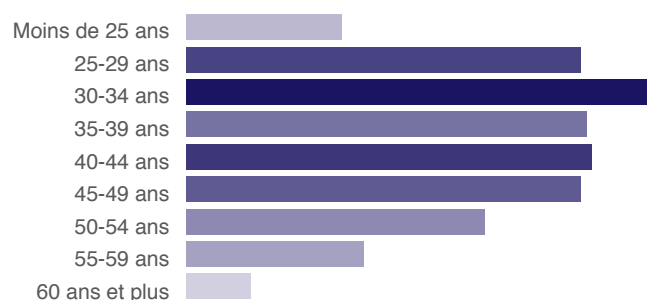
Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

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

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

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

## Répartition des effectifs par âge en 2012



Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

Au 31 décembre 2012, la classe d'âge la plus représentée au niveau du Groupe est la classe 30-34 ans qui concentre 17,1 % de l'effectif. 5,6 % de l'effectif a moins de 25 ans et 19,5 % a plus de 50 ans.

## Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté

ANCIENNETÉ EN %	GROUPE	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DE L'EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE-PACIFIQUE	RESTE DU MONDE
Moins de 2 ans	23,2 %	16,0 %	28,6 %	20,5 %	26,5 %	36,8 %	35,6 %
2 - 5 ans	26,0 %	20,5 %	24,5 %	25,5 %	21,7 %	33,3 %	44,5 %
6 - 10 ans	16,0 %	11,4 %	22,7 %	15,9 %	30,0 %	21,3 %	17,3 %
11 - 15 ans	14,6 %	16,7 %	12,7 %	18,7 %	18,7 %	7,2 %	2,1 %
16 - 20 ans	6,9 %	8,5 %	6,6 %	10,0 %	2,2 %	1,0 %	0,5 %
21 - 25 ans	7,3 %	14,2 %	3,2 %	5,8 %	0,4 %	0,4 %	0,0 %
26 - 29 ans	2,7 %	5,6 %	0,9 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
30 ans et plus	3,2 %	7,2 %	0,8 %	1,7 %	0,4 %	0,1 %	0,0 %
<b>ANCIENNETÉ MOYENNE</b>	<b>9,5</b>	<b>12,6</b>	<b>6,7</b>	<b>10,1</b>	<b>7,0</b>	<b>5,5</b>	<b>3,9</b>

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

Au 31 décembre 2012, l'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 9,5 ans et varie de 3,9 ans à 12,6 ans selon les zones géographiques. La France, pays d'origine du groupe JCDecaux, a l'ancienneté moyenne la plus élevée à 12,6 ans. Les différences

d'ancienneté s'expliquent principalement par l'implantation plus récente du Groupe dans certaines zones géographiques, en forte croissance, comme en Asie-Pacifique qui a une ancienneté moyenne à 5,5 ans.



## 1.2. Recrutements et départs

Depuis sa création, le Groupe a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Entre 2001 et 2012, les effectifs sont passés de 7 336 à 10 484, soit une croissance de 42,9 %.

### Taux de recrutement en CDI par zone géographique en 2012

AU 31 DÉCEMBRE 2012	
France	6,4 %
Royaume-Uni	15,2 %
Reste de l'Europe	5,4 %
Amérique du Nord	10,5 %
Asie-Pacifique	22,5 %
Reste du monde	30,7 %
Groupe	11,2 %

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

### Favoriser l'apprentissage et attirer les jeunes talents

Afin de constituer un vivier de jeunes cadres à fort potentiel, JCDecaux poursuit une politique de partenariat avec des universités et écoles cibles. JCDecaux, avec le soutien de la DRH, utilise de nombreux canaux de communication pour faire connaître le Groupe et ses différents métiers, en donnant par exemple des conférences ou en s'appuyant sur les jeunes embauchés pour être « ambassadeurs » auprès de leurs écoles. La Direction des Systèmes d'Information a également mis en place avec des sociétés partenaires des « pépinières » de jeunes ingénieurs pour optimiser les recrutements.

En France en 2012, 52 stagiaires « longue durée » ont été accueillis et près de 15 % d'entre eux ont ensuite été recrutés en CDI ou CDD. Ces stages constituent un excellent moyen de détecter les futurs talents et représentent une source privilégiée pour le recrutement de débutants. L'accueil de jeunes en stage longue durée (6 mois minimum) permet de faciliter leur intégration dans l'entreprise en proposant des missions opérationnelles, et en identifiant un tuteur qui joue le rôle de référent et d'accompagnateur du stagiaire au quotidien. Ainsi, en 2012, 30 % des recrutements ouverts à des jeunes diplômés ont été pourvus par l'intégration de stagiaires longue durée.

### Taux de départ\* par zone géographique

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012
France	9,5 %	7,9 %
Royaume-Uni	18,9 %	18,8 %
Reste de l'Europe	11,3 %	12,4 %
Amérique du Nord	17,1 %	15,2 %
Asie-Pacifique	20,7 %	23,2 %
Reste du monde	22,9 %	22,9 %
Groupe	13,5 %	13,8 %

\* Le taux de départ prend en compte les démissions et les licenciements

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

Les taux de départ les plus élevés concernent les zones Reste du Monde et Asie-Pacifique, où l'on constate une plus grande rotation de l'emploi, du fait notamment de leur forte croissance.

## 2. LA FORMATION

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

Pour accompagner les collaborateurs du Groupe, de nombreuses formations sont dispensées chaque année dans tous les domaines relatifs à ses activités : management, exploitation, technique, sécurité, langues, communication, marketing, commerce, bureautique... Le développement du savoir-faire et de l'expertise des collaborateurs constitue un capital stratégique pour le Groupe.

### Formation des salariés

GROUPES	2011	2012
Nombre d'heures de formation	80 275	72 144
Taux de formation	82,4 %	66,1 %*
FRANCE		
Nombre d'heures de formation	34 642	37 535
Taux de formation	87,1 %	51,6 %*

\* En 2012, la méthode de calcul du taux de formation a changé en France. Le nombre de personnes formées est pris en compte plutôt que le nombre de stages effectués, ce qui explique la diminution du taux de formation.

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

En 2012, 72 144 heures de formation ont été dispensées à plus de 6 800 collaborateurs répartis sur l'ensemble des filiales du Groupe.

En France, le nombre d'heures de formation a augmenté de 8,4 % par rapport à 2011, avec plus de 37 500 heures de formation dispensées à plus de 1 900 collaborateurs, représentant un investissement de plus de 1,2 million d'euros.

La JCDecaux Media Academy est l'école de formation de vente interne de JCDecaux mise en place en 2004. Elle est destinée à l'ensemble des équipes commerciales de JCDecaux pour développer une expertise média et homogénéiser les pratiques du cycle de vente du Groupe. De même, la JCDecaux Management Academy facilite la mise en œuvre du référentiel managérial de l'entreprise, représentatifs des différents métiers et de la diversité de JCDecaux. Depuis 2007, la totalité des cadres des filiales françaises de JCDecaux ont bénéficié de cette formation aux techniques de management. En 2012, cette offre a été élargie avec les « Ateliers du Management », un cursus de formation qui constitue un tremplin pour progresser sur les 9 talents du manager JCDecaux autour de 3 approches complémentaires : le développement personnel, l'expérimentation et l'analyse de ses pratiques professionnelles.

Dans le cadre du projet TOTEM, qui a pour triple objectif l'amélioration de la capacité du Groupe à produire rapidement des systèmes d'information performants, l'accompagnement des métiers dans leurs réflexions stratégiques et le développement des offres et services numériques, la Direction des Systèmes d'Information, avec l'aide de la DRH, a lancé un plan de formation ambitieux comprenant plus de 350 jours de formation. Une offre formation, constituée de modules de « savoir-faire », de « savoir-être », et de « multi-facettes » répondant à des objectifs de performance individuels et collectifs, par filière métier (chef de projet, architectes,...) a été réalisée.

Tous les ans, un fort investissement formation est consacré à la prévention des risques, à la sécurité et à l'ergonomie. En 2012, le Groupe a dispensé plus de 26 000 heures de formation à la sécurité. En France en 2012, le montant destiné aux actions sécurité a représenté plus de 30 % de l'investissement formation.

En France, un programme d'actions de sensibilisation-formation aux risques professionnels a été initié en 2007. Le Programme Ergo Production Santé (PEPS) est une démarche globale d'entreprise où depuis 6 ans, plus de 800 collaborateurs ont déjà été formés. Cette formation est principalement dispensée aux collaborateurs de l'atelier d'affichage, du site logistique et aux agents d'exploitation des mobiliers « hauts ».

Cyclocity accompagne au quotidien le développement des compétences de ses salariés sur des métiers nouveaux liés au développement des systèmes de vélos en libre-service, notamment à travers la mise en place de parcours de formations adaptés ou encore via l'ouverture d'un atelier école.

Ainsi, Cyclocity, qui est partenaire de l'INCM (Institut National du Cycle et du Monocycle) depuis 2008, propose une formation diplômante de 10 mois à des collaborateurs aux profils variés :

- Des jeunes sortant de l'école, ayant choisi une formation en alternance pour devenir Mécanicien Cycle chez Cyclocity, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation,
- Des collaborateurs ayant déjà une expérience professionnelle, qui ont choisi une reconversion dans le métier de Mécanicien Cycle chez Cyclocity.

## 3. LA RÉMUNÉRATION

En raison du mode de fonctionnement décentralisé du Groupe, la politique de rémunération est établie au niveau de chacune des filiales selon les principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par JCDecaux.

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

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

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 couvrent 100 % des salariés (hors MédiaKiosk entré dans le Groupe fin 2011).

### Montant de l'intéressement et de la participation versés en France

EN MILLIERS D'EUROS AU TITRE DE L'EXERCICE	2011	2012
Intéressement	7 778	5 777
Participation	1 039	899
Abondement <sup>(1)</sup>	162	NC
<b>TOTAL</b>	<b>8 979</b>	<b>6 676</b>

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

NC : Montant non-connu à ce jour

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 2012 s'élève à 6,7 millions d'euros.

## 4. LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

Dans le cadre des différents marchés de vélos en libre-service en France, JCDecaux s'est engagé dans des programmes citoyens et favorise l'insertion de jeunes en difficulté. Des accords ont notamment été conclus avec l'EPIDE (Etablissement Public d'Insertion de la Défense) et la FACE (Fondation Agir contre l'exclusion).

### 4.2. L'égalité homme-femme

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

#### Répartition des effectifs par sexe

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012
Femmes	30,7 %	29,7 %
Hommes	69,3 %	70,3 %
<b>HORS OPÉRATIONNEL</b>		
Femmes	53,7 %	52,6 %
Hommes	46,3 %	47,4 %

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

La répartition homme-femme au sein de JCDecaux est quasiment à l'équilibre, avec 53 % de femmes au sein de ses effectifs, hors personnel de terrain et exploitation. En comptabilisant le personnel de terrain et d'exploitation, le Groupe compte 70 % d'hommes dans ses effectifs en 2012.

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

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

De plus, le 24 février 2012, deux accords ont été signés (l'un pour JCDecaux SA et l'autre pour JCDecaux France) relatifs à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise.

Ces accords ont notamment pour objectifs de :

- conforter la politique salariale non discriminante ;
- favoriser l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- accompagner, notamment par des formations spécifiques, les collaboratrices en retour de congé maternité ou d'adoption ;
- créer une commission paritaire d'examen des réclamations sur un écart de salaire dont s'estimerait victime un salarié.

### 4.3. L'emploi des personnes handicapées

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

Le Groupe compte 1,3 % de travailleurs handicapés en 2012, et 1,8 % en France (données calculées sur le périmètre du reporting extra-financier). La volonté de l'entreprise est d'augmenter progressivement le taux de personnel handicapé afin d'atteindre un objectif de 6 %.

JCDecaux déploie en France un plan d'action en partenariat avec l'Agefiph (Association pour la Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées) portant sur :

- le recrutement de personnes en situation de handicap (partenariats avec les réseaux Capemploi, les acteurs Internet spécialisés, participation à des forums emploi locaux et nationaux dédiés au handicap...);
- le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise (programmes de formation en vue de reclassement avec les Services d'Aide au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés, actions de prévention visant à réduire le risque de développement de troubles musculo-squelettiques...);
- l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap (cellule d'aide aux différentes démarches administratives,...).

Par ailleurs, depuis fin 2008 des travaux de réparation de vélos sont effectués avec un atelier protégé, en collaboration avec l'ADAPEI (Association Départementale des Amis et Parents de personnes handicapées mentales) de l'Oise.

## 5. LES CONDITIONS DE TRAVAIL

### 5.1. L'organisation du temps de travail

Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail, au regard et dans le respect des dispositions conventionnelles et légales. L'organisation du temps de travail dans les filiales du Groupe peut varier selon les sites et les populations concernées.

Ainsi, certains salariés du Groupe peuvent être amenés à travailler selon des horaires atypiques tels que le travail de nuit, certains week-end et jours fériés ou en horaires décalés. Cette catégorie de population représente environ 5 % des effectifs du Groupe.

#### Répartition des effectifs temps plein / temps partiel

EN % AU NIVEAU DU GROUPE	2011	2012
Salariés à temps partiel	4,7 %	4,3 %
Salariés à temps plein	95,3 %	95,7 %

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

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

### 5.2. Les accidents du travail

#### Accidents du travail avec arrêt par zone géographique

	TAUX DE FRÉQUENCE <sup>(1)</sup>		TAUX GRAVITÉ <sup>(2)</sup>	
	2011	2012	2011	2012
France*	68,9	60,8	2,2	2,1
Royaume-Uni	3,1	4,7	0,0	0,0
Reste de l'Europe	34,8	21,4	1,0	0,6
Amérique du Nord	9,9	12,3	0,3	0,0
Asie-Pacifique	20,2	7,1	0,1	0,0
Reste du monde	16,1	21,4	0,5	0,5
<b>GROUPE</b>	<b>38,8</b>	<b>29,3</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

<sup>(1)</sup> Nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées

<sup>(2)</sup> Nombre de jours d'arrêt de travail pour mille heures travaillées

\* Données France 2011 revue en cohérence avec les données 2012

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

Certaines filiales du Groupe sont également certifiées selon les systèmes de management OHSAS 18001, relatif à la santé et la sécurité au travail ou SA 8000, relatif à la responsabilité sociale. Ainsi la Finlande, l'Irlande et le Portugal sont certifiés OHSAS 18001 et l'Italie est certifiée SA 8000.



## 5.3. L'absentéisme

### Taux d'absentéisme\* par zone géographique

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012
France	8,3 %	9,5 %
Royaume-Uni	3,1 %	3,5 %
Reste de l'Europe	6,5 %	7,6 %
Amérique du Nord	2,6 %	6,3 %
Asie-Pacifique	3,0 %	2,6 %
Reste du monde	2,6 %	4,2 %
<b>GROUPE</b>	<b>5,9 %</b>	<b>6,8 %</b>

\* Nombre total de jours d'absence rapporté au nombre total de jours travaillés en inscrits

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP

### Taux d'absentéisme par motif et zone géographique

EN %	GROUPE	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DE L'EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE-PACIFIQUE	RESTE DU MONDE
Maladie et invalidité	3,9 %	5,6 %	2,1 %	4,7 %	0,9 %	1,3 %	1,6 %
Maladies professionnelles	0,1 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Accident du travail	0,7 %	1,4 %	0,0 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %
Maternité	0,9 %	0,5 %	1,1 %	1,5 %	0,6 %	0,7 %	1,1 %
Absences conventionnelles	0,3 %	0,3 %	0,2 %	0,2 %	0,6 %	0,3 %	0,2 %
Autres	0,9 %	1,4 %	0,2 %	0,7 %	4,2 %	0,2 %	0,9 %
<b>TAUX GLOBAL D'ABSENTÉISME</b>	<b>6,8 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>4,2 %</b>

L'absence pour maladie représente 57 % des jours d'absences du Groupe.

## 6. LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

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

### Le dialogue social en 2012

UNITÉ	FRANCE	GRUPE
Représentants du personnel	394	537
Réunion avec les représentants du personnel	498	630
Accords signés dans l'année	16	53
Accords en vigueur	50	171
<b>SALARIÉS COUVERTS PAR DES CONVENTIONS COLLECTIVES</b>	<b>100 %</b>	<b>53,6 %</b>

Les données sociales ci-dessus sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3 % des effectifs ETP.

En 2012, 53 accords collectifs ont été signés au sein de 19 filiales du Groupe. Les principaux accords signés avec les représentants du personnel concernaient des dispositions relatives à la rémunération, l'organisation du temps de travail, l'emploi, la santé et la protection sociale.

Détail du dialogue social en France :

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), composée de douze délégués syndicaux centraux et adjoints, et de cinquante et un délégués syndicaux d'établissement.

Par ailleurs, l'UES JCDecaux bénéficie d'Instances Représentatives du Personnel communes aux deux sociétés. A savoir :

- un Comité d'Entreprise qui se réunit une fois par mois, voire plus si nécessaire ;
- vingt et une instances déléguées du personnel (DP) qui se réunissent une fois par mois voire plus si nécessaire, et
- dix-sept comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui se réunissent une fois par trimestre voire plus si nécessaire.

Au sein de l'UES JCDecaux et pour l'année 2012, il y a eu 33 réunions de négociation, 12 réunions de CE, 247 réunions DP et 97 réunions de CHSCT.

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

Au sein de la société Cyclocity, les élections professionnelles ont été organisées en 2012. Le Comité d'entreprise ainsi renouvelé est composé de 6 titulaires et 6 suppléants, et de 3 représentants syndicaux (1 par organisation syndicale représentative). Deux CHSCT Cyclocity fonctionnent, dans les établissements de plus

de 50 salariés, soit Ile-de-France et Rhône-Alpes. Des délégués du personnel sont présents dans les établissements Cyclocity Ile-de-France, Lyon, Marseille, Toulouse et Nantes.

L'année 2012 chez Cyclocity a été marquée par la signature d'un nouvel accord unanime (CGT, SUD Solidaires, CFDT) dans le cadre des négociations salariales. Cet accord conforte les trois accords unanimes précédents, fondateurs d'un véritable statut social pour les salariés de l'entreprise. Ces accords ont, par exemple, permis la création, puis la revalorisation d'une classification spécifique aux métiers de la location de vélos en libre-service, multipliant les opportunités d'évolution pour les salariés. Ces accords ont également institué, pour les salariés travaillant en extérieur, un système améliorant les conditions de travail en leur permettant de travailler un peu plus chaque jour, et de prendre des journées de récupération en hiver notamment lorsque les conditions météo sont très défavorables, mais également au printemps pour convenance personnelle. Enfin, l'entreprise, au travers de ces accords, développe la formation professionnelle. L'ensemble de ces mesures est accompagné d'une évolution importante des rémunérations (grille de salaire, prime d'ancienneté, travailleurs de nuit, primes métiers, système d'intéressement-participation ...).

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

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

## 1. LES RELATIONS AVEC LES SALARIÉS

### 1.1. Les Chartes du Groupe

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

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

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux, quant à elle, décrit l'engagement du Groupe envers le respect des Droits de l'Homme, et renforce la protection des droits sociaux fondamentaux de l'ensemble de ses collaborateurs.

### 1.2. Les Droits de l'Homme

De par son développement international, le Groupe peut être amené à se développer dans des pays présentant des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme tels que qualifiés dans le rapport de l'ONU sur les droits politiques et la liberté civile « Base Indice Freedom in the World 2012 ».

Le respect des Droits de l'Homme est d'une importance fondamentale pour JCDecaux. Aussi le Groupe a-t-il décidé de renforcer sa politique relative à ce sujet en développant en complément de la Charte éthique, la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux, diffusée, en 2012, dans l'ensemble des filiales du Groupe. A fin 2012, 21 pays ont diffusé la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe à l'ensemble de leurs collaborateurs.

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

### 1.3. Le programme Ecoreflex

Les salariés du Groupe jouent un rôle important dans le succès des politiques de développement durable mises en place par JCDecaux et notamment des politiques environnementales, en adoptant des gestes responsables au quotidien.

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



## 2. LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS

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

### 2.1. La loyauté des pratiques

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

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

Un Comité d'Éthique Groupe, composé du Président du Comité d'Audit, qui est membre indépendant du Conseil de Surveillance, du Directeur Juridique et du Directeur de l'Audit Interne, a pour mission de veiller au respect des règles éthiques fondatrices, énoncées dans la Charte éthique, essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe.

La Charte éthique a été signée en 2009 par tous les collaborateurs d'encadrement du Groupe ainsi que par ceux dont les fonctions incluent la possibilité d'engager le Groupe, envers tant les administrations que les clients et fournisseurs. Traduite en plusieurs langues, elle a également été publiée sur le site Intranet du Groupe, et une version publique est disponible dans la section Développement Durable du site Internet du Groupe. Cette charte est soumise à une revue régulière.

## 2.2. Les collectivités

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

### Améliorer la qualité de vie en ville

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

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

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

Quelques exemples :

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

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

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

### Les systèmes de Vélos en Libre-Service

L'urbanisation croissante et l'intégration de la question environnementale dans les préoccupations de la société

conduisent JCDecaux à développer des produits et services innovants contribuant à l'amélioration de la qualité de vie en ville.

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

JCDecaux propose avec son système de Vélo en Libre-Service, un moyen de déplacement doux qui s'ancre pleinement dans le quotidien des usagers et qui répond aux évolutions et enjeux de la ville de demain. Ainsi, l'ensemble des Vélos en Libre-Service de JCDecaux dans le monde comptabilise à ce jour plus de 295 millions de locations depuis leurs mises en service, reflétant ainsi l'engouement croissant des citoyens pour ce mode de déplacement.

Implantés dans 66 villes dans le monde, l'ensemble des projets de Vélos en Libre-Service géré par JCDecaux évite l'équivalent de l'émission de 33 899 tonnes de CO<sub>2</sub> par an<sup>(1)</sup>, en considérant que l'utilisation du vélo remplace celle d'une voiture et que 47 000 vélos en libre-service parcourent par jour en moyenne plus de 9,5 kilomètres.

En France, les Vélos en Libre-Service viennent de franchir le cap des 500 millions de kilomètres parcourus depuis leur mise en circulation en 2005. Cette distance effectuée dans 52 villes en France reflète l'engouement croissant des français comme des touristes pour ce mode de déplacement doux. Le taux moyen de progression du nombre d'abonnés (+ 20 % environ entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012), confirme ce phénomène. Sept ans après leur lancement en France, près de 335 000 abonnés utilisent les 33 900 vélos JCDecaux répartis sur 2 772 stations, notamment à Paris, Lyon, Marseille, Nantes, Nancy, Mulhouse, Besançon, Toulouse, Rouen...

Après Ljubljana en Slovénie en 2011, un système de VLS a été installé à Namur en Belgique en 2012.

Ce mode de transport « collectif individuel », réinventé par JCDecaux, remporte un succès unanime, fruit du formidable travail des équipes d'ingénieurs et d'exploitation et de la confiance grandissante des utilisateurs. Ainsi en 2012, les systèmes VLS de JCDecaux ont été de nombreuses fois récompensés.

L'Automobile Club Association (ACA) et les Automobiles et Touring Clubs Européens se sont associés pour tester, entre mars et mai 2012, 40 systèmes de Vélos en Libre-Service dans les grandes villes de 18 pays européens. Les systèmes de Vélos en Libre-Service de JCDecaux arrivent en tête de ce classement en obtenant les 3 premières places du palmarès avec respectivement Lyon, Paris et Bruxelles. Les dispositifs ont été jugés selon 4 critères : l'accessibilité, la qualité de l'information, la facilité de location, la qualité des vélos.

Le système Vélib' a remporté le 5 décembre 2012 à New-York l'« Ingenuity Award », prix international organisé par le Financial Times et Citi (catégorie infrastructure). Ces prix, placés sous le thème des « Urban ideas in Action » valorisent les sociétés, les équipes et les organisations qui ont développé des solutions innovantes pour faire face aux challenges urbains. Le prix vient aussi couronner une innovation qui, fidèle au modèle économique du Groupe, a révolutionné les transports publics, répondu aux attentes des villes et des citoyens en matière de déplacement doux, et tout cela, sans coût pour le contribuable.

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

Le système Vélib' a également remporté le Trophée du Tourisme responsable, organisé par Voyages-sncf.com, dans la catégorie écomobilité. Ce prix récompense les initiatives en faveur de nouvelles mobilités respectueuses de l'environnement et des hommes. Vélib' a ainsi été récompensé à la fois pour sa démarche de développement durable, et pour ses actions menées en faveur du tourisme.

Depuis 2011, la communauté Vélib' à Paris dispose d'un site Internet entièrement refondé qui intègre entre autres : le paiement en ligne, un blog, une page Facebook et Twitter, la création de concours et événements relayés sur ces différents outils. En 2012, « les 24h du Vélib' » ont été organisées pour fêter les 5 ans du système de vélos parisien, rassemblant ainsi 2 000 personnes sur les Champs Élysées.

### Réflexion sur l'avenir des villes

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



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

En décembre 2012, JCDecaux et ses partenaires, des start-up innovantes, ont reçu le Prix Alliancy de l'Innovation pour les six Mobiliers Urbains Intelligents de la Ville de Paris. Ce prix, décerné par le Club des partenaires IT, récompense des partenariats à l'origine d'innovations prometteuses.

Suite à l'appel à projet lancé par la Ville de Paris en 2011, JCDecaux s'est associé avec des start-up innovantes pour créer les six Mobiliers Urbains Intelligents de Paris - le Décodeur urbain, le Totem digital, le Concept-Abribus, l'e-Village, l'Escale Numérique et Play – afin de faire de la capitale une ville toujours plus accessible, familière et ouverte à tous.



PARIS  
INCUBATEURS

La stratégie de JCDecaux de se rapprocher de l'écosystème des start-up innovantes a fait naître une réelle synergie créative, qui trouve sa continuité dans le récent partenariat avec Paris Incubateurs lancé avec la Ville de Paris, pour réfléchir à la « ville connectée » de demain.

### 2.3. Les clients annonceurs

La fidélisation de la clientèle est un enjeu majeur pour le groupe JCDecaux, qui veille à toujours apporter une valeur différenciante sur un marché très compétitif. L'écoute permanente des clients à travers les équipes marketing, commerciales ou « relations contractants » est complétée par des enquêtes périodiques de satisfaction, menées à l'initiative de chaque filiale auprès des principaux annonceurs et collectivités locales.

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

### JCDecaux OneWorld

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

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

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

### Des initiatives locales

Localement, les filiales du Groupe mettent en place des dispositifs toujours plus adaptés aux besoins et attentes des annonceurs.

Pour affirmer sa différence et mettre en avant la qualité de son patrimoine, garant pour les annonceurs de prestations sans équivalent et d'impacts média importants, JCDecaux a mis au point – en France – le premier « référentiel qualité » de la Communication Extérieure. Ce nouveau standard permet de certifier la qualité des mobiliers grand format vitrine 8m<sup>2</sup>, grâce à une méthodologie de classification mise au point en partenariat avec Bureau Veritas Certification et dont le suivi et l'évolution sont étudiés au sein d'un comité qualité (composé de 6 annonceurs, 4 agences médias, une agence de publicité, JCDecaux et Bureau Veritas Certification). Cette démarche totalement inédite traduit un engagement fort de JCDecaux, au bénéfice des marques.

Depuis 2011, JCDecaux répond, pour l'un de ses clients annonceurs, au Carbon Disclosure Project Supply Chain, apportant des informations spécifiques sur la stratégie environnementale du Groupe et sur les émissions carbone, dans le but de faciliter les actions environnementales de son client.

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

A titre d'exemple, JCDecaux India a été déclarée société de Média de l'année, pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive à l'Outdoor Advertising Convention 2012, qui se tenait à Bombay. Ce prix a été décerné par un jury composé des créatifs les plus doués du secteur, venant des principales agences et des plus importants clients.



Pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, JCDecaux Transport à Hong Kong a été élu « Media de la Communication Extérieure de l'année » par des professionnels de la publicité et du marketing à Hong Kong.

JCDecaux Chine remporte le prix de la meilleure entreprise média pour l'édition 2012 du « Fifth ROI Festival Annual Award » qui récompense les entreprises qui atteignent les meilleurs objectifs avec les budgets les plus restreints. Depuis sa création en 2007, le festival n'a cessé de gagner en influence ; il fait aujourd'hui autorité en Chine dans le domaine de la publicité et du marketing.

Pour la deuxième année consécutive, JCDecaux a été élu « meilleure équipe commerciale en communication extérieure » en Espagne, lors du 4<sup>e</sup> Forum des Publicitaires organisé à Madrid. Le jury était composé de 187 annonceurs et agences médias.

Par ailleurs, et depuis plusieurs années, soucieux de respecter les exigences de ses partenaires, collectivités locales et bailleurs et du grand public, JCDecaux a mis en place un Comité de Déontologie Affichage en France, composé de responsables des directions juridique, marketing, communication, patrimoine, commerce et développement durable et qualité, qui vise à assurer le respect de certains visuels publicitaires litigieux avec la réglementation en vigueur, la moralité, la sensibilité du grand public et l'image du Groupe. Ainsi, en 2012, 1 200 visuels ont été soumis au Comité de Déontologie et à la Direction Juridique et 39 visuels ont fait l'objet d'un refus. En 2012, la procédure de contrôle des visuels, notamment l'appréciation déontologique, a été renforcée pour tenir compte de l'évolution de l'environnement du marché de la communication extérieure.

## 2.4. Les usagers Cyclocity

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

La mission de Médiateur s'inscrit dans un triple engagement d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. Il peut être sollicité par tout client ayant épuisé les voies de recours auprès de la Direction Clientèle sans avoir obtenu satisfaction. Dans son action, il s'engage à respecter la démarche qualité définie dans la Charte de la médiation.

La Médiation VLS JCDecaux France a connu en 2012 sa première année complète de fonctionnement et a mis à profit cet exercice pour développer des synergies avec différentes entités, actrices de la médiation en France telles que l'Association Nationale des Médiateurs (ANM) et la Commission de la Médiation de la Consommation (CMC).

La Médiation VLS JCDecaux France est ainsi devenue membre actif de l'ANM. En novembre 2012, son Médiateur a été invité à s'exprimer en qualité d'intervenant lors du « Rendez-vous d'automne » de l'ANM, colloque organisé cette année sur le thème : « La Médiation : une volonté politique ».

Elle a également soumis sa Charte à l'examen de la CMC en vue d'obtenir son référencement, gage de conformité aux exigences de respect du consommateur requises par celle-ci.

Le Rapport annuel 2012 de la Médiation VLS JCDecaux France est diffusé courant mars 2013.

## 3. LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

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

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

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

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

## 4. LES RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

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

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

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

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

## 5. LA CONTRIBUTION DE JCDECAUX AUX COMMUNAUTÉS LOCALES

### 5.1. L'implantation locale

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

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

### 5.2. Les actions en faveur des grandes causes

La communication extérieure est un média qui touche un grand nombre de citoyens de par le monde et constitue un vecteur privilégié pour soutenir des efforts de sensibilisation. Depuis sa création, JCDecaux s'est engagé activement auprès de nombreuses associations humanitaires et caritatives au service de grandes causes telles que la lutte contre la maladie, la protection des populations les plus déshéritées, la préservation de l'environnement et la sécurité routière. Chaque année, le Groupe témoigne de son soutien en affichant gracieusement des faces publicitaires sur ses réseaux ou en mettant à disposition ses collaborateurs et véhicules.

Chaque filiale du Groupe est libre de choisir les causes qu'elle souhaite soutenir. En 2012, 16 filiales du Groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, de la recherche médicale, de l'égalité des chances et également de la protection de l'environnement.

#### Focus sur la France

En 2012, JCDecaux France a soutenu l'ONG de solidarité internationale PLAN, dans son action en faveur de l'éducation des filles dans le monde. L'affichage gracieux de la campagne a contribué à donner une importante visibilité aux messages de l'ONG et de relayer une cause essentielle que PLAN défend depuis plusieurs années. Ainsi, le 11 octobre dernier, la première journée internationale des filles a marqué pour PLAN le lancement avec succès de 4 années de mobilisation en faveur de l'éducation des filles dans le monde.

#### Focus sur la Chine

Pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, JCDecaux Chine, partenaire du WWF, a soutenu l'événement mondial « Earth Hour », qui invite les entreprises et les particuliers à faire des efforts énergétiques en faveur de la planète. JCDecaux Chine a ainsi mis à disposition, pour l'événement, un ensemble de réseaux d'affichages dans toute la Chine.

En 2012, JCDecaux Chine s'est vu remettre « la médaille du ruban rouge de la Fondation One » pour son soutien efficace dans la promotion des projets de la Fondation depuis 2009, visant à encourager le développement du secteur social en partenariat avec la Croix Rouge. JCDecaux Chine vient également de se voir décerner le « Prix pour contribution exceptionnelle » lors de la cérémonie du « Chinese Women's Charity Awards » organisé par la Fédération nationale des femmes chinoises et la Fondation en faveur du développement des femmes. JCDecaux Chine travaille en collaboration avec la Fondation depuis 2012 et c'est avec le programme de santé publique intitulé « Des colis pour les mères de famille », qu'a démarré officiellement le partenariat entre JCDecaux et la Fondation.

JCDecaux Chine a fait la promotion du programme de santé publique « Des colis pour les mères de famille » sur ses supports publicitaires dans le métro à Shanghai, Tianjin, Nanjing et Chongqing : 110 affiches rétro-éclairées ont ainsi sensibilisé les habitants des grandes villes aux difficultés des mères pauvres dans l'ouest de la Chine et convaincu le public de s'intéresser davantage au sort difficile de ces mères de famille défavorisées ainsi qu'aux plus pauvres.

### 5.3. La santé et la sécurité des consommateurs

#### Fiabilité des produits

La qualité du service et des équipements ont fait la renommée de JCDecaux depuis toujours et constitue une des valeurs fondamentales du Groupe. JCDecaux possède sa propre Direction des Etudes située à Plaisir en région parisienne. Certifiée ISO 9001, la Direction des Etudes garantit la conception de produits respectant l'ensemble des normes d'accessibilité et de sécurité applicables ainsi que les homologations nécessaires (notamment Homologation CE). Pour cela, la Direction des Etudes de JCDecaux dispose d'une variété d'outils lui permettant d'intégrer différents critères tels que la résistance, la performance ou encore le design, lors de la conception de ses mobiliers. De nombreux tests sont réalisés comme, par exemple, la simulation numérique du comportement du mobilier par rapport à des hypothèses types : températures, déformation, flux... L'ensemble des travaux d'étude et de conception fait l'objet de revues de conception et de tests ainsi que de contrôle qualité à chaque étape du cycle de production, garantissant ainsi des produits de grande qualité, sans danger pour les consommateurs.

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

#### Protection des données à caractère personnel

En Octobre 2010, JCDecaux a créé, en France, la fonction de Correspondant Informatique et Libertés, qui a pour objectif de s'assurer que les données à caractère personnel des utilisateurs des dispositifs de Vélos en Libre-Service, des clients ou des collaborateurs sont collectées, utilisées et conservées de façon conforme aux principes de la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978 modifiée.

L'ensemble des traitements automatisés fait l'objet de contrôles internes et de procédures visant à s'assurer du respect des principes légaux et des recommandations de la Commission

Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), notamment en amont de la mise en place de tout nouveau traitement automatisé.

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

## 5.4. La Biodiversité

---

Afin de sensibiliser ses parties prenantes et lutter contre la disparition des abeilles et l'appauvrissement de la biodiversité, JCDecaux a créé, sur son site de Plaisir (France), un jardin de plantes et d'arbustes mellifères, et installé 15 ruches, contenant près d'un million d'abeilles. Cette démarche s'inscrit à la fois dans un objectif de préservation de l'espèce et dans un but pédagogique auprès des visiteurs du site.

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

# TABLE DE CONCORDANCE

## TABLE DE CONCORDANCE R.225-104 ET R.225-105 DU CODE DE COMMERCE

Article	Description	Paragraphe correspondant	
<b>Informations Sociales</b>			
1.a)	Effectif total et répartition	1.1	p. 46
	Embauches et licenciements	1.2	p. 48
	Rémunération et leur évolution	3	p. 49
1.b)	Organisation du temps de travail	5.1	p. 51
	Absentéisme	5.3	p. 52
1.c)	Organisation du dialogue social	6	p. 53
	Bilan des accords collectifs	6	p. 53
1.d)	Conditions de santé et de sécurité au travail	5.2	p. 51
	Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	Cf. Rapport de gestion	
	Accidents du travail, fréquence, gravité et maladies professionnelles	5.2	p. 51
1.e)	Politique mise en œuvre en matière de formation	2	p. 48
	Nombre total d'heures de formation	2	p. 48
1.f)	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	4 et 4.2	p. 50
	Emploi et insertion des personnes handicapées	4.3	p. 50
	Politique de lutte contre les discriminations	4.1	p. 50
1.g)	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.1 et 6	p. 39 et 53
	Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.1 et 4.1	p. 39 et 50
	Elimination du travail forcé ou obligatoire	2.1	p. 39
	Abolition effective du travail des enfants	2.1	p. 39
<b>Informations Environnementales</b>			
2.a)	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement	1	p. 42
	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	1.3	p. 54
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Cf. Rapport de gestion	
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Information non pertinente au regard de la nature des activités de JCDecaux	
2.b)	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Information non pertinente au regard de la nature des activités de JCDecaux	
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	3 et 3.2.2	p. 45
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Cf. Rapport de gestion	
2.c)	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	3 et 3.2.1	p. 45
	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.2.1	p. 43

	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2	p. 42 à 44
	Utilisation des sols	Information non pertinente au regard de la nature des activités de JCDecaux	
2.d)	Rejets de gaz à effet de serre	2	p. 42
	Adaptation aux conséquences du changement climatique	Information non pertinente au regard de la nature des activités de JCDecaux	
2.e)	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.4	p. 59

## Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

3.a)	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional	5.1	p. 58
	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	2.2	p. 55
3.b)	Conditions de dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société	1 et 2	p. 54
	Action de partenariat ou de mécénat	5.2	p. 58
3.c)	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3	p. 57
	Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	3	p. 57
3.d)	Actions engagées pour prévenir la corruption	1.1 et 2.1	p. 54
	Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3	p. 58
3.e)	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.1 et 1.2	p. 39 et 54



ESTÉE LAUDER

Whiten every major dark spot—  
day and night.

CyberWhite Brilliant Cells  
雅诗兰黛密集焕白系列

[estelauder.com.sg](http://estelauder.com.sg)

New



JCDecaux

# LES ÉTATS FINANCIERS

<b>Commentaires sur les comptes consolidés</b> .....	<b>64</b>
Commentaires sur les comptes.....	64
Évolution récente et tendances.....	72
Politique d'investissement.....	72
<b>Comptes consolidés</b> .....	<b>74</b>
État de situation financière.....	74
État du résultat global de l'exercice :	
Compte de résultat et autres éléments du résultat global de l'exercice.....	76
État de variation des capitaux propres.....	78
Tableau des flux de trésorerie.....	79
<b>Annexe aux comptes consolidés</b> .....	<b>80</b>
Méthodes et principes comptables.....	80
Commentaires sur l'état de situation financière.....	88
Commentaires sur le compte de résultat.....	110
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie.....	120
Risques financiers.....	121
Commentaires sur les engagements hors-bilan.....	124
Information sectorielle.....	125
Information sur les parties liées.....	127
Information sur les sociétés en intégration proportionnelle.....	128
Périmètre de consolidation.....	128
Événements subséquents.....	137
<b>Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA</b> .....	<b>138</b>
Commentaires sur l'activité.....	138
Commentaires sur les comptes.....	138
Évolution prévisible et tendances.....	139
Événements postérieurs à la clôture.....	139
<b>Comptes annuels de la société JCDecaux SA</b> .....	<b>140</b>
<b>Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA</b> .....	<b>144</b>

## 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 2012 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêt de ces comptes, soit le 31 décembre 2012 et présentés avec des informations financières comparatives 2011 établies selon ce même référentiel.

### Introduction

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

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Depuis 2001, le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis dans de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. En 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne et en Turquie. En 2010, JCDecaux a acquis des actifs publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans les secteurs de la distribution et du rail. En décembre 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société MédiaKiosk.

La fin d'année 2012 a été marquée par des opérations transformantes sur trois des dix premiers marchés mondiaux de la communication extérieure : au Brésil, JCDecaux a remporté l'appel d'offres lancé par la ville de São Paulo pour la conception, la fabrication, l'installation, la maintenance et l'exploitation publicitaire de 1 000 horloges digitales pour une durée de 25 ans ; en Russie, JCDecaux a initié le processus d'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, qui est la première société de communication extérieure en Russie, deuxième plus grand marché de la publicité extérieure en Europe ; enfin, aux Etats-Unis, JCDecaux, en partenariat avec Interstate Outdoor Advertising, a signé avec la ville de Chicago le premier contrat pour un important réseau d'affichage digital grand format.

### Synthèse de l'activité en 2012

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 6,5 % à 2 622,8 millions d'euros en 2012. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 1,5 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 602,2 millions d'euros en hausse de 3,5 % et a représenté 23,0 % du chiffre d'affaires, contre 23,6 % en 2011. Le résultat d'exploitation du Groupe s'est établi à 270,6 millions d'euros en 2012, soit 10,3 % du chiffre d'affaires en 2012, contre 13,3 % en 2011. Retraité des dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation du Groupe a représenté 12,1 % du chiffre d'affaires en 2012, en recul de 2,7 % par rapport à 2011.

Au 31 décembre 2012, les effectifs du Groupe sont de 10 484 collaborateurs, soit une augmentation de 180 collaborateurs par rapport à fin 2011.

Le tableau ci-contre 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 2012 et 2011.

Exercice clos au 31 décembre

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2012	2011
<b>MOBILIER URBAIN</b>		
Chiffre d'affaires		
- <i>Publicité</i>	1 042,3	1 055,3
- <i>Vente, location et entretien</i>	129,0	123,7
<b>Chiffre d'affaires Total</b>	<b>1 171,3</b>	<b>1 179,0</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>374,9</b>	<b>386,9</b>
Taux de marge opérationnelle	32,0 %	32,8 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>157,2</b>	<b>184,4</b>
Résultat d'exploitation/chiffre d'affaires	13,4 %	15,6 %
<b>TRANSPORT</b>		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 012,5</b>	<b>874,8</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>170,6</b>	<b>139,9</b>
Taux de marge opérationnelle	16,8 %	16,0 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>133,8</b>	<b>111,6</b>
Résultat d'exploitation/chiffre d'affaires	13,2 %	12,8 %
<b>AFFICHAGE</b>		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>439,0</b>	<b>409,2</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>56,7</b>	<b>55,3</b>
Taux de marge opérationnelle	12,9 %	13,5 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-20,4</b>	<b>31,1</b>
Résultat d'exploitation/chiffre d'affaires	-4,6 %	7,6 %
<b>TOTAL GROUPE</b>		
Chiffre d'affaires	2 622,8	2 463,0
Marge opérationnelle	602,2	582,1
Taux de marge opérationnelle	23,0 %	23,6 %
Résultat d'exploitation	270,6	327,1
Résultat d'exploitation/chiffre d'affaires	10,3 %	13,3 %

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



## 1. CHIFFRE D'AFFAIRES

### 1.1. Définitions

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

#### Les réseaux

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

#### Les tarifs

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

#### 1.1.1. Croissance organique et croissance publiée

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

#### 1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. 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 inversement 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 2 622,8 millions d'euros en 2012 contre 2 463,0 millions d'euros en 2011. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +26,0 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2012. La fluctuation des devises entre 2011 et 2012 a également généré un impact de change positif de +97,8 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution organique du chiffre d'affaires s'est élevée à +1,5 % en 2012. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à -1,9 %, +8,9 % et -4,8 %.

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

##### *Mobilier Urbain*

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 171,3 millions d'euros en 2012, contre 1 179,0 millions d'euros en 2011, soit un repli de -0,7 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact négatif de -7,0 millions d'euros. Les variations des cours de change entre 2011 et 2012 ont généré un impact positif annuel de 21,2 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié à la livre britannique, au dollar américain ainsi qu'au dollar australien.

- Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en recul de -1,2 % en 2012.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en recul de -2,4 % sur l'année 2012. Dans un environnement macro-économique difficile, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni enregistrent un léger repli alors que certains pays d'Europe connaissent un recul plus significatif avec des baisses à deux chiffres notamment dans les pays d'Europe du Sud. Cette faiblesse en Europe est en partie compensée par la croissance organique enregistrée en Amérique du Nord, en Asie-Pacifique et dans le Reste du Monde.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 129,0 millions d'euros en 2012, contre 123,7 millions d'euros en 2011, soit une croissance de 4,3 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire a progressé de 2,3 %.

##### *Transport*

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 012,5 millions d'euros en 2012, contre 874,8 millions d'euros en 2011, soit une croissance de 15,7 %.



En 2012, les variations de périmètre ont eu un impact négatif de -8,3 millions d'euros et les variations des cours de change entre 2011 et 2012 ont eu un impact positif de 68,6 millions d'euros, principalement lié au yuan chinois, au dollar de Hong Kong, au dollar américain, à la livre britannique ainsi qu'au dirham des Emirats Arabes Unis.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 8,9 % en 2012. Le Royaume-Uni, qui a bénéficié des Jeux Olympiques, connaît une forte croissance à un chiffre, ce qui reflète le succès de la nouvelle offre digitale dans les aéroports parisiens. La situation en Europe du Sud continue d'être tendue. L'Asie a encore connu une très bonne année avec une croissance à deux chiffres en 2012, et ce malgré des comparables élevés et un contexte économique un peu moins favorable dans la région. Les aéroports et les métros chinois, le métro de Hong Kong et l'aéroport de Changi à Singapour ont largement contribué à cette performance. Dans la zone Reste du Monde, l'aéroport de Dubaï et ceux d'Arabie Saoudite ont continué d'enregistrer de très bons résultats, entraînant une forte croissance à deux chiffres dans la région. L'Amérique du Nord observe quant à elle un repli de sa croissance organique en 2012 à la suite du non renouvellement de plusieurs campagnes de longues durées.

## Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 439,0 millions d'euros en 2012, contre 409,2 millions d'euros en 2011, soit une hausse de 7,3 %.

Les variations de périmètre intervenues en cours d'année 2012 ont eu un impact positif de 41,3 millions d'euros. Les variations des cours de change entre 2011 et 2012 ont eu un impact positif de 8,0 millions d'euros, principalement lié à la livre britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 4,8 % en 2012. Cet écart entre croissance publiée et croissance organique est en partie lié aux acquisitions réalisées en Autriche et en Europe Centrale, mais il est principalement dû à la réaffectation de certaines faces publicitaires dans le segment Affichage à la suite d'une réorganisation juridique des activités en France. L'activité, principalement concentrée en Europe, a fortement souffert du contexte économique. Le Royaume-Uni a bénéficié des Jeux Olympiques mais la France et l'Europe ont connu une décroissance à un chiffre, l'Europe du Sud restant particulièrement difficile.

## Chiffre d'affaires par zone géographique

### Exercice au 31 décembre

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2012		2011	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Europe <sup>(1)</sup>	759,6	29,0	792,6	32,2
France	615,2	23,4	607,8	24,7
Asie-Pacifique	604,6	23,0	504,3	20,5
Royaume-Uni	316,7	12,1	272,1	11,0
Amérique du Nord	188,5	7,2	179,2	7,3
Reste du Monde <sup>(2)</sup>	138,2	5,3	107,0	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>2 622,8</b>	<b>100,0</b>	<b>2 463,0</b>	<b>100,0</b>

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

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

- Dans la zone Europe hors France et Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'est élevé à 759,6 millions d'euros, en baisse de 4,2 % par rapport à 2011.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue de 5,6 %.

- Le chiffre d'affaires total de la France s'est établi à 615,2 millions d'euros en 2012, en progression de 1,2 % par rapport à 2011.

À périmètre constant, le chiffre d'affaires de la France diminue de 1,5 %.

- Le chiffre d'affaires de la zone Asie-Pacifique a représenté 604,6 millions d'euros, en progression de 19,9 % par rapport à 2011.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 9,6 % par rapport à 2011, porté par une forte croissance sur l'ensemble de la région.

- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 316,7 millions d'euros en 2012, en augmentation de 16,4 % par rapport à 2011.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 7,7 %.

- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 188,5 millions d'euros, en hausse de 5,2 % par rapport à 2011.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a diminué de 1,2 %.

- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 138,2 millions d'euros, en augmentation de 29,2 % par rapport à 2011.

À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 20,5 %. La très grande majorité des pays composant cette zone présente une croissance à deux chiffres. Les aéroports d'Arabie Saoudite, dont le contrat a été remporté en 2011, et l'aéroport de Dubaï ont tout particulièrement contribué à cette performance d'ensemble.

- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, le dynamisme de la zone Asie-Pacifique en 2012 fait progresser sa contribution au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, son poids passant de 20,5 % en 2011 à 23,0 % en 2012. Les parts du Royaume-Uni et de la zone Reste du Monde progressent respectivement de 11,0 % à 12,1 % et de 4,3 % à 5,3 %. En contrepartie et en dépit d'une croissance de leur chiffre d'affaires, le poids relatif de la France diminue en passant de 24,7 % à 23,4 %, tandis que l'Amérique du Nord reste quasi stable (de 7,3 % à 7,2 %). Enfin, l'Europe hors France et Royaume-Uni affiche quant à elle une diminution de sa contribution qui passe de 32,2 % à 29,0 %.

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

En 2012, les opérations d'acquisition, de cession et de partenariat ont représenté un impact positif de 26,0 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- en juin 2011, JCDecaux a acquis 50 % du groupe KOOH (renommé JCDecaux Bulgaria EOOD) en Bulgarie et le taux de consolidation de Wall Sofia en Bulgarie est passé de 100 % à 50 % suite à cette prise de participation ;
- en juillet 2011, JCDecaux et Aéroports de Paris ont créé une co-entreprise Média Aéroports de Paris. L'entité est consolidée à 50 % ;
- en octobre 2011, le groupe JCDecaux a augmenté de 5 % ses droits financiers dans les sociétés du groupe BigBoard en Russie et en Ukraine ; les entités sont désormais consolidées à 55 % ;
- en décembre 2011, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire à 95 % de MédiaKiosk, et renforce ainsi sa présence sur le territoire français avec l'acquisition d'un réseau de plus de 700 kiosques à journaux ;
- en janvier 2012, JCDecaux a acquis Megaboard Soravia GmbH en Autriche, Gigaboard Polska sp zoo en Pologne, et Megaboard Doo en Serbie ;
- en juillet 2012, le taux de consolidation de la société Arge Autobahnwerbung en Autriche est passé de 50 % à 100 %.

Les opérations de croissance externe, ainsi que la réaffectation de certaines faces publicitaires entre les segments Mobilier Urbain et Affichage à la suite d'une réorganisation juridique des activités en France ont représenté des impacts de -7,0 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, -8,3 millions d'euros sur l'activité Transport et +41,3 millions d'euros sur l'activité Affichage.

## 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. La marge opérationnelle inclut les dotations aux provisions nettes de reprises relatives aux comptes clients. La marge opérationnelle est impactée d'une part des charges d'escomptes comptabilisées en moins du chiffre d'affaires et des produits d'escompte enregistrés en moins des coûts directs d'exploitation, et d'autre part des charges de stock-options, comptabilisées sur la ligne « Coûts commerciaux, généraux et administratifs ».

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

Une large part des charges d'exploitation étant fixes, le chiffre d'affaires est le facteur déterminant de l'analyse du taux de marge opérationnelle. Par conséquent, toute croissance importante du chiffre d'affaires influe de manière significative sur le taux de marge opérationnelle. En revanche, une baisse ou une stagnation du chiffre d'affaires entraînent un recul du taux de marge opérationnelle. Pour autant, le Groupe s'efforce de maîtriser au maximum ses coûts en exploitant les synergies existant entre ses différentes activités, mais aussi en optimisant la productivité de ses équipes techniques et de ses méthodes d'achat et d'exploitation et en adaptant ses structures de coûts aux conditions économiques de ses différentes régions.

### 2.2. Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 602,2 millions d'euros en 2012, contre 582,1 millions d'euros en 2011, soit une progression de 3,5 %. Elle a représenté 23,0 % du chiffre d'affaires en 2012, contre 23,6 % en 2011.

**Mobilier Urbain** : La marge opérationnelle est en baisse de 3,1 % à 374,9 millions d'euros et représente 32,0 % du chiffre d'affaires contre 32,8 % en 2011.

**Transport** : La marge opérationnelle s'est élevée à 170,6 millions d'euros, en progression de 21,9 % par rapport à 2011, et s'établit à 16,8 % du chiffre d'affaires contre 16,0 % en 2011.

**Affichage** : La marge opérationnelle est en hausse de 2,5 % à 56,7 millions d'euros et représente 12,9 % du chiffre d'affaires contre 13,5 % en 2011.

### 3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

#### 3.1. Définitions

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « pièces détachées maintenance ». Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de titres de sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et de l'intégration proportionnelle, ainsi que l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation de la quote-part conservée à sa juste valeur, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à sa juste valeur de la participation antérieurement détenue dans le cas d'un regroupement d'entreprise avec prise de contrôle, les éventuels ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, ainsi que les éventuels goodwill négatifs, les coûts directs liés aux acquisitions et les éléments non récurrents. Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « dotations aux amortissements et provisions nettes ».

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

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

#### 3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2012, le résultat d'exploitation s'est élevé à 270,6 millions d'euros, contre 327,1 millions d'euros en 2011.

Les dotations et reprises de pertes de valeur affectent négativement le résultat d'exploitation à hauteur de 45,8 millions d'euros en 2012. Elles sont constituées d'une perte de valeur du goodwill relatif à l'activité d'affichage grand format en Europe pour 38,0 millions d'euros et d'une perte nette de valeur d'actifs corporels et incorporels dans différents pays pour 7,8 millions d'euros.

Retraité des dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 316,4 millions d'euros en 2012, contre 325,2 millions d'euros en 2011, soit un recul de 2,7 %. Il a représenté 12,1 % du chiffre d'affaires en 2012, contre 13,2 % en 2011. Cette baisse de 8,8 millions d'euros se décompose en une progression de 20,1 millions d'euros de la marge opérationnelle et une augmentation de 28,9 millions d'euros des autres postes

de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations enregistrées suite au test de perte de valeur des goodwill et des actifs corporels et incorporels) s'élèvent à 247,1 millions d'euros en 2012 contre 230,2 millions d'euros en 2011.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour pertes à terminaison) constituent en 2012 une reprise nette de 4,1 millions d'euros, contre une reprise nette de 19,8 millions d'euros en 2011.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 37,1 millions d'euros en 2012, contre 37,9 millions d'euros en 2011.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 6,3 millions d'euros en 2012. Ce poste représentait une charge nette de 9,2 millions d'euros en 2011.

#### Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain s'élève à 157,2 millions d'euros en 2012, contre 184,4 millions d'euros en 2011.

Retraité des dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain, s'est élevé à 158,1 millions d'euros en 2012, contre 186,8 millions d'euros en 2011, soit un recul de 15,3 % en 2012. Il a représenté 13,5 % du chiffre d'affaires en 2012, contre 15,8 % en 2011.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur) ont représenté 181,7 millions d'euros en 2012, contre 170,8 millions d'euros en 2011, soit une augmentation de 10,9 millions d'euros.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour pertes à terminaison) constituent une reprise nette de 4,8 millions d'euros en 2012, contre une reprise nette de 12,9 millions d'euros en 2011.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 33,9 millions d'euros en 2012, contre 35,3 millions d'euros en 2011.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 6,0 millions d'euros en 2012, contre une charge de 6,9 millions d'euros en 2011.

#### Transport

Le résultat d'exploitation incluant les dotations et reprises de pertes de valeur de l'activité Transport s'élève à 133,8 millions d'euros en 2012, contre 111,6 millions d'euros en 2011.

Retraité des dotations et reprises de pertes de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 135,1 millions d'euros en 2012, contre 111,0 millions d'euros en 2011, soit une progression de 21,7 % Il a représenté 13,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2012, contre 12,7 % en 2011.

La progression du résultat d'exploitation du segment Transport provient principalement de l'augmentation de 30,7 millions d'euros de la marge opérationnelle.

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur) ont représenté un montant de 34,9 millions d'euros en 2012, soit 3,4 % du chiffre d'affaires. Le faible niveau des charges d'amortissement enregistré sur ce segment d'activité comparativement à l'activité Mobilier Urbain traduit globalement le fait que les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain et dont le niveau des redevances est plus élevé, requièrent des investissements moindres.

## Affichage

Le résultat d'exploitation est négatif à hauteur de -20,4 millions d'euros en 2012, contre un résultat d'exploitation positif de 31,1 millions d'euros en 2011. Le résultat d'exploitation de 2012 est fortement diminué par les pertes de valeur du goodwill relatif à l'activité d'affichage grand format en Europe pour 38,0 millions d'euros.

Retraité des dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 23,2 millions d'euros en 2012, contre 27,4 millions d'euros en 2011 soit un recul de 15,3 %. Il a représenté 5,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2012, contre 6,7 % en 2011.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur) ont représenté 30,5 millions d'euros en 2012, contre 28,8 millions d'euros en 2011.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 0,8 million d'euros contre un produit de 2,7 millions d'euros en 2011.

## 4. RÉSULTAT FINANCIER

En 2012, le résultat financier s'est élevé à -29,3 millions d'euros, soit une évolution favorable de 3,0 millions d'euros par rapport à 2011. Cette évolution s'explique principalement par la baisse de 4,7 millions d'euros des intérêts financiers nets du fait de la baisse de l'endettement net moyen du Groupe, et par une évolution favorable de 3,7 millions d'euros du résultat de change. Ces effets positifs sont en partie compensés par une augmentation des charges d'actualisation de 6,1 millions d'euros. Par ailleurs, le résultat financier de l'année 2011 avait été marqué par le produit de la cession d'une participation minoritaire en Asie pour 8,6 millions d'euros et par une charge de -9,7 millions d'euros du fait d'un retour à meilleure fortune sur un abandon de créance réalisé par un minoritaire en faveur d'une société du Groupe.

## 5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

En 2012, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 92,1 millions d'euros, contre 93,7 millions d'euros en 2011.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, est de 33 % en 2012 contre 31,8 % en 2011. Après retraitement de l'effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 31,8 % en 2012, contre 31,2 % en 2011.

## 6. RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 162,8 millions d'euros en 2012, contre 212,6 millions d'euros en 2011. La diminution du résultat net part du Groupe en 2012 s'explique principalement par les pertes de valeur, qui impactent négativement le résultat net 2012 à hauteur de 44,5 millions d'euros.

## 7. FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2012, le Groupe présente un excédent de trésorerie nette de 34,9 millions d'euros (selon la définition de la dette nette du Groupe, hors engagements de rachat de minoritaires, telle que définie et détaillée au paragraphe 2.17 des Annexes aux comptes consolidés) contre une dette nette de 147,5 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une diminution de 182,4 millions d'euros.

### 7.1. Flux nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2012 ont représenté 606,5 millions d'euros, contre 562,0 millions d'euros en 2011. Cette augmentation de 44,5 millions d'euros est essentiellement liée à l'amélioration de la marge opérationnelle et à la variation du besoin en fonds de roulement. Les flux 2012 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 602,2 millions d'euros diminuée des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 36,6 millions d'euros et augmentée de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux positif de 42,6 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une hausse des stocks de 1,9 million d'euros ;
- une diminution des postes clients et autres créances de 14,7 millions d'euros malgré la progression du chiffre d'affaires et grâce à la maîtrise des délais de recouvrement ;
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 29,8 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2012 ont représenté 8,5 millions d'euros, contre 12,0 millions d'euros en 2011, en diminution du fait de la baisse de l'endettement financier net moyen.

L'impôt sur le résultat payé en 2012 a représenté 107,5 millions d'euros, contre 101,7 millions d'euros en 2011, soit une hausse de 5,8 millions d'euros.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2012 ont représenté ainsi 490,5 millions d'euros, contre 448,3 millions d'euros en 2011.

## 7.2. Flux nets issus des investissements

Les flux nets issus des investissements en 2012 ont été composés pour 167,8 millions d'euros d'investissements nets corporels et incorporels, 18,3 millions d'euros d'acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise, 5,2 millions d'euros d'acquisitions d'autres immobilisations financières, de la variation des dettes et créances sur immobilisations financières pour 1,4 million d'euros, montants diminués des cessions d'autres immobilisations financières pour 7,1 millions d'euros.

Diminuées de la variation des dettes et des créances, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 175,4 millions d'euros et les cessions ont représenté 7,6 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 167,8 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 149,1 millions d'euros, incluent 129,7 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 19,4 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, d'un montant total de 26,3 millions d'euros, incluent 15,9 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 10,4 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

En 2011, le Groupe enregistrait 152,2 millions d'euros d'acquisitions de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage, de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 28,4 millions d'euros d'investissements généraux.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 114,3 millions d'euros en 2012 (contre 128,1 millions d'euros en 2011), soit 77 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 16,2 millions d'euros en 2012. Les investissements totaux de l'activité Mobilier Urbain étaient de 140,2 millions d'euros en 2011.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 20,6 millions d'euros en 2012, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 9,2 millions d'euros. Les investissements totaux de l'activité Transport étaient de 26,4 millions d'euros en 2011.

En 2012, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 14,2 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 0,9 million d'euros. Les investissements totaux de l'activité Affichage étaient de 14,0 millions d'euros en 2011.

Les acquisitions de titres de participations diminuées de la trésorerie nette acquise et nettes de la variation des dettes et créances sur immobilisations financières se sont élevées à 19,7 millions d'euros en 2012. Elles correspondent principalement à la prise de contrôle des sociétés Megaboard Soravia GbmH et Arge Autobahnwerbung en Autriche, Epamedia en Hongrie et Concourse Initiatives Ltd au Royaume-Uni.

Les cessions d'autres immobilisations financières nettes des acquisitions se sont élevées à 1,9 million d'euros dont 0,7 million d'euros correspondent aux variations des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle.

## 7.3. Flux nets issus du financement

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

Le Groupe a diminué son endettement net au bilan de 182,4 millions d'euros en 2012. Cette baisse s'analyse en :

- une diminution de 28,2 millions d'euros de la dette financière brute au bilan,
- une augmentation de 10,8 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets,
- une augmentation de 166,5 millions d'euros de la trésorerie nette, et
- une diminution de 1,5 million d'euros des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à -17,4 millions d'euros et se décompose en :

- -36,0 millions d'euros de flux de remboursements net des financements ;
- +18,6 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IAS 39 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et divers reclassements.

### 7.3.2. Flux nets issus des cessions de participations sans perte de contrôle

En 2012, les cessions de participations sans perte de contrôle nettes de la variation des créances sur immobilisations financières se sont élevées à 2,8 millions d'euros.

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

La société JCDecaux SA a distribué des dividendes au cours de l'exercice 2012 pour un montant de 97,6 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 8,2 millions d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 5,0 millions d'euros est liée à hauteur de 4,8 millions à une augmentation de capital de JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions.



## 8. GESTION FINANCIÈRE

La nature des risques financiers induits par l'activité du Groupe et sa politique de gestion de ces risques, ainsi que l'analyse de la gestion de ces risques pour l'année 2012, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 80 à 137 de ce document).

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

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2012 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 6.

## II. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

Depuis le 31 décembre 2012, JCDecaux a pris le contrôle de 25 % de Russ Outdoor en Russie, le closing de l'opération étant intervenu le 12 février 2013. Par ailleurs début février 2013 le Groupe a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance février 2018, pour accroître sa flexibilité financière en diversifiant ses sources de financement et en accroissant leur maturité moyenne. La situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu d'autre changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document. Toute prévision d'évolution du chiffre d'affaires annuel pour 2013 est prématurée. JCDecaux continue à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du Groupe.

## III. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

### 1. Principaux investissements réalisés

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

En 2012, le Groupe a consacré 145,6 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 152,2 millions d'euros en 2011. Le Groupe a également consacré 29,8 millions d'euros, contre 28,4 millions d'euros en 2011, à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

En 2011, le Groupe avait consacré 152,2 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 133,5 millions d'euros en 2010. Le Groupe avait également consacré 28,4 millions d'euros, contre 25,0 millions d'euros en 2010, à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

En 2010, le Groupe avait consacré 133,5 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 179,1 millions d'euros en 2009. Le Groupe avait également consacré 25,0 millions d'euros, contre 18,7 millions d'euros en 2009, à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

### 2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2013 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobilier dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés.



## ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

### Actif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2012	31/12/2011
Goodwill	§ 2.4	1 356,9	1 377,9
Autres immobilisations incorporelles	§ 2.4	302,3	328,8
Immobilisations corporelles	§ 2.5	1 115,8	1 139,4
Titres mis en équivalence	§ 2.7	167,2	158,2
Investissements financiers		2,1	1,4
Autres actifs financiers	§ 2.8	24,2	23,8
Impôts différés actif	§ 2.14	29,6	23,6
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.13	0,9	0,9
Autres créances	§ 2.9	36,4	37,5
<b>Actifs non courants</b>		<b>3 035,4</b>	<b>3 091,5</b>
Autres actifs financiers	§ 2.8	12,4	14,2
Stocks	§ 2.10	98,8	94,9
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	0,0	0,0
Clients et autres débiteurs	§ 2.11	729,7	738,0
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.13	11,3	3,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 2.12	458,9	288,7
<b>Actifs courants</b>		<b>1 311,1</b>	<b>1 139,4</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>4 346,5</b>	<b>4 230,9</b>

## Passif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2012	31/12/2011
Capital		3,4	3,4
Primes		1 021,3	1 010,0
Réserves consolidées		1 351,1	1 235,5
Résultat net part du Groupe		162,8	212,6
Autres éléments des capitaux propres		29,0	32,5
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2 567,6	2 494,0
Participations ne donnant pas le contrôle		-42,4	-24,3
<b>Total des capitaux propres</b>	§ 2.15	<b>2 525,2</b>	<b>2 469,7</b>
Provisions	§ 2.16	220,2	198,8
Impôts différés passif	§ 2.14	103,1	111,8
Dettes financières	§ 2.17	140,2	357,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.18	104,1	78,6
Autres créditeurs		25,8	20,4
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	6,1	17,7
<b>Passifs non courants</b>		<b>599,5</b>	<b>785,1</b>
Provisions	§ 2.16	31,6	29,9
Dettes financières	§ 2.17	260,5	71,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.18	13,3	13,3
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	22,5	0,1
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 2.20	841,5	822,5
Passifs d'impôt exigible	§ 2.13	39,0	29,5
Concours bancaires	§ 2.17	13,4	9,7
<b>Passifs courants</b>		<b>1 221,8</b>	<b>976,1</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>1 821,3</b>	<b>1 761,2</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>4 346,5</b>	<b>4 230,9</b>

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

### Compte de résultat

EN MILLIONS D'EUROS		2012	2011
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>		<b>2 622,8</b>	<b>2 463,0</b>
Coûts directs d'exploitation	§ 3.1	-1 619,1	-1 500,8
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 3.1	-401,5	-380,1
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE</b>		<b>602,2</b>	<b>582,1</b>
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 3.1	-250,2	-207,9
Perte de valeur des goodwill	§ 3.1	-38,0	0,0
Pièces détachées maintenance	§ 3.1	-37,1	-37,9
Autres produits opérationnels	§ 3.1	7,2	8,7
Autres charges opérationnelles	§ 3.1	-13,5	-17,9
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>270,6</b>	<b>327,1</b>
Produits financiers	§ 3.2	10,8	16,7
Charges financières	§ 3.2	-40,1	-49,0
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>-29,3</b>	<b>-32,3</b>
Impôts sur les bénéfices	§ 3.3	-92,1	-93,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 3.5	16,8	14,6
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>166,0</b>	<b>215,7</b>
Résultat des activités abandonnées			
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>166,0</b>	<b>215,7</b>
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle		3,2	3,1
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>162,8</b>	<b>212,6</b>
Résultat de base par action (en euros)		0,734	0,959
Résultat dilué par action (en euros)		0,733	0,958
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 3.4	221 876 825	221 723 424
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 3.4	221 993 660	221 914 884



## Autres éléments du résultat global de l'exercice

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>166,0</b>	<b>215,7</b>
Ecart de conversion sur les opérations faites à l'étranger <sup>(1)</sup>	-3,6	29,1
Ecart de conversion sur les investissements nets à l'étranger	-0,6	-3,6
Couverture des flux de trésorerie	-0,2	0,0
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence	0,3	2,2
- Réserves de conversion des sociétés mises en équivalence	0,3	2,0
- Plus et moins-values de cession de titres d'autocontrôle des sociétés mises en équivalence	0,0	0,2
Autres éléments du résultat global avant impôts	-4,1	27,7
Impôts sur les autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup>	0,0	-0,1
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>161,9</b>	<b>243,3</b>
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	2,6	3,9
<b>RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE</b>	<b>159,3</b>	<b>239,4</b>

<sup>(1)</sup> En 2012, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -4,0 millions d'euros sur la Chine, 3,7 millions d'euros sur la France, -3,4 millions d'euros sur Hong Kong, -2,0 millions d'euros sur les États-Unis, 1,2 million d'euros sur le Royaume-Uni et 1,0 million d'euros sur la Corée du Sud.

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

<sup>(2)</sup> En 2011, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger ont généré des impôts différés pour -0,1 million d'euros. En 2012, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger n'ont pas généré d'impôts différés.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE										PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES					TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS	TOTAL		
				COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	RÉSERVE DE CONVERSION	RÉSERVE DE RÉÉVALUATION	AUTRES				
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	3,4	1 001,6	1 236,7	0,0	-0,1	4,3	0,9	0,6	5,7	2 247,4	-24,7	2 222,7
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	0,0	4,4	-0,5						0,0	3,9	2,5	6,4
Distributions de dividendes									0,0	0,0	-8,1	-8,1
Paiements en actions		4,0							0,0	4,0		4,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(2)</sup>									0,0	0,0		0,0
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>			-0,6						0,0	-0,6	2,0	1,4
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>			<b>212,6</b>						<b>0,0</b>	<b>212,6</b>	<b>3,1</b>	<b>215,7</b>
<i>Autres éléments du Résultat global</i>						26,6		0,2	26,8	26,8	0,8	27,6
Résultat global	0,0	0,0	212,6	0,0	0,0	26,6	0,0	0,2	26,8	239,4	3,9	243,3
Autres			-0,1						0,0	-0,1	0,1	0,0
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	3,4	1 010,0	1 448,1	0,0	-0,1	30,9	0,9	0,8	32,5	2 494,0	-24,3	2 469,7
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	0,0	5,8	-1,0						0,0	4,8	-0,4	4,4
Distributions de dividendes									0,0	-97,6	-8,2	-105,8
Paiements en actions		5,5							0,0	5,5		5,5
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(2)</sup>									0,0	0,0	-15,5	-15,5
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>			1,8						0,0	1,8	3,5	5,3
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>			<b>162,8</b>						<b>0,0</b>	<b>162,8</b>	<b>3,2</b>	<b>166,0</b>
<i>Autres éléments du Résultat global</i>						-3,3			-3,5	-3,5	-0,6	-4,1
Résultat global	0,0	0,0	162,8	-0,2	0,0	-3,3	0,0	0,0	-3,5	159,3	2,6	161,9
Autres			-0,2						0,0	-0,2	-0,1	-0,3
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	3,4	1 021,3	1 513,9	-0,2	-0,1	27,6	0,9	0,8	29,0	2 567,6	-42,4	2 525,2

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

<sup>(2)</sup> En 2012, nouveaux engagements d'achat liés aux évolutions de périmètre de l'exercice. Les effets d'actualisation sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne domnant pas le contrôle dans le résultat pour respectivement -10,0 millions d'euros en 2012 contre -5,4 millions d'euros en 2011.

<sup>(3)</sup> En 2011, mouvements de périmètre suite à la prise de contrôle d'Adbooth Pty Ltd (Australie) et de MédiaKiosk (France), et à l'acquisition complémentaire des titres de Chengdu MPI Public Transportation Adv. Co. Ltd (Chine). En 2012, mouvements de périmètre suite principalement à la cession partielle sans perte de contrôle de la société MédiaKiosk (France) à de nouveaux minoritaires et à la prise de contrôle de la société Megaboard Soravia (Autriche).

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

EN MILLIONS D'EUROS		2012	2011
Résultat net avant impôts		258,1	309,4
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 3.5	-16,8	-14,6
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 2.7	7,5	1,3
Charges liées aux paiements en actions	§ 3.1	5,5	4,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 3.1 & § 3.2	288,2	208,5
Plus et moins-values de cession & résultat sur variations de périmètre	§ 3.1 & § 3.2	-3,9	-11,5
Charges nettes d'actualisation	§ 3.2	17,2	11,1
Intérêts financiers nets	§ 3.2	7,7	22,1
Dérivés financiers et résultat de change		0,4	10,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		42,6	21,5
- Variation des stocks		-1,9	3,9
- Variation des clients et autres créances		14,7	0,7
- Variation des fournisseurs et autres dettes		29,8	16,9
<b>Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles</b>		<b>606,5</b>	<b>562,0</b>
Intérêts financiers payés		-17,6	-19,6
Intérêts financiers reçus		9,1	7,6
Impôt sur le résultat payé		-107,5	-101,7
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>§ 4.1</b>	<b>490,5</b>	<b>448,3</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles	§ 2.4 & § 2.5	-170,9	-180,8
Acquisitions de titres de participation		-18,3	-56,1
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-5,2	-13,9
Variations des dettes sur immobilisations incorporelles & corporelles		-4,5	0,2
Variations des dettes sur immobilisations financières		-0,2	0,2
Variations des créances sur immobilisations financières		-1,2	0,0
<b>Total Investissements</b>		<b>-200,3</b>	<b>-250,4</b>
Cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles		10,8	5,7
Cessions de titres de participation		0,0	8,9
Cessions d'autres immobilisations financières		7,1	6,3
Variations des créances sur immobilisations incorporelles & corporelles		-3,2	7,1
<b>Total Désinvestissements</b>		<b>14,7</b>	<b>28,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>§ 4.2</b>	<b>-185,6</b>	<b>-222,4</b>
Distribution mise en paiement		-105,8	-8,1
Réduction des capitaux propres		-0,6	0,0
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle		0,0	-1,9
Remboursement d'emprunts à long terme		-48,6	-163,4
Remboursement de contrats de location financement		-4,3	-2,7
<b>Besoin de trésorerie (Financement)</b>		<b>-159,3</b>	<b>-176,1</b>
Cessions de participations sans perte de contrôle		4,2	0,3
Variations des créances sur immobilisations financières		-1,4	0,0
Augmentation des capitaux propres		5,0	4,0
Augmentation des emprunts à long terme		16,9	31,9
<b>Dégagement de trésorerie (Financement)</b>		<b>24,7</b>	<b>36,2</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT</b>	<b>§ 4.3</b>	<b>-134,6</b>	<b>-139,9</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>		<b>170,3</b>	<b>86,0</b>
<b>Trésorerie nette d'ouverture</b>	<b>§ 2.17</b>	<b>279,0</b>	<b>189,4</b>
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		-3,8	3,6
<b>Trésorerie nette de clôture <sup>(1)</sup></b>	<b>§ 2.17</b>	<b>445,5</b>	<b>279,0</b>

(1) Dont 458,9 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -13,4 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2012 contre respectivement 288,7 millions d'euros et -9,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2012, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et externe.

En octobre 2012, le Groupe a remporté avec son partenaire brésilien Publicrono l'appel d'offres lancé par la ville de São Paulo pour la conception, la fabrication, l'installation, la maintenance et l'exploitation publicitaire de 1 000 horloges digitales (2 000 faces publicitaires minimum dont certaines digitales) pour une durée de 25 ans. La société Concessionaria A Hora De São Paulo S.A., créée pour opérer ce contrat, est consolidée en intégration globale.

En octobre 2012, le Groupe a signé un accord en vue de prendre le contrôle conjoint de 25 % de la société Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie qui représente 22 % du marché russe des affiches publicitaires avec plus de 40 000 faces publicitaires dans 70 villes russes. La société réalise en 2012 un chiffre d'affaires de plus de 340 millions de dollars et compte plus de 3 000 collaborateurs. Dans le cadre de cette transaction, le Groupe apportera ses actifs russes de BigBoard à Russ Outdoor.

En décembre 2012, JCDecaux, en partenariat avec Interstate Outdoor Advertising, a signé avec la ville de Chicago le premier contrat aux Etats-Unis pour un important réseau d'affichage digital grand format. Ce contrat de 20 ans pour l'installation et l'exploitation de 34 dispositifs digitaux grand format (jusqu'à 111 m<sup>2</sup>) avec 60 écrans LED, le long des autoroutes de la ville va générer environ 700 millions de dollars de chiffre d'affaires publicitaire. La société Interstate JCDecaux LLC, créée pour opérer ce contrat, est consolidée en intégration proportionnelle à 49 %.

Les principaux partenariats et acquisitions sont détaillés au paragraphe 2.1 « Evolution du périmètre de consolidation en 2012 ».

## 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 2012 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 2012, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 6 mars 2013, 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 2012. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm). Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ;

- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

Le Groupe a appliqué les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 :

- l'amendement à IFRS 7 « Informations à fournir : Transferts d'actifs financiers ».

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

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés 2011 sont maintenus et sont précisés au paragraphe 1.21 « Engagements de rachat de minoritaires ». En particulier, dans l'attente de l'adoption de l'interprétation de l'IFRS IC sur les engagements de rachat de minoritaires, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées sur le résultat des participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne, lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2012 :

- normes et amendements adoptés par l'Union Européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2012 :

- l'IFRS 10 « Etats financiers consolidés » ;
- l'IFRS 11 « Partenariats » ;
- l'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ;
- l'IFRS 13 « Evaluation à la juste valeur » ;
- l'IAS 27 (2011) « Etats financiers individuels » ;
- l'IAS 28 (2011) « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » ;
- l'amendement à IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global » ;
- l'amendement à IAS 12 « Impôt différé : Recouvrement des actifs sous-jacents » ;
- l'amendement à IAS 19 « Régimes à prestations définies » ;
- l'amendement à IAS 32 « Compensation des actifs/passifs financiers » ;
- l'amendement à IFRS 7 « Information à fournir sur la compensation des actifs/passifs financiers » ;

- normes et amendements non adoptés par l'Union Européenne :
  - l'IFRS 9 « Instruments financiers » ;
  - les amendements relatifs aux dispositions transitoires à IFRS 10, 11 et 12 ;
  - les amendements à IFRS 10, 12 et IAS 27 « Entités d'investissements » ;
  - les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2009-2011.

L'impact de ces normes est en cours d'analyse et à ce stade, à l'exception d'IFRS 11, le management prévoit que l'application de ces normes ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés. L'amendement à IAS 19 devrait conduire à une augmentation de l'ordre de 20 millions d'euros des provisions au passif de l'état de situation financière sur la base des comptes au 31 décembre 2012, sans impact significatif sur le compte de résultat.

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

## 1.2. Première adoption des IFRS

Les premiers comptes établis par le Groupe en conformité avec les IFRS l'ont été au 31 décembre 2005 avec une date de transition au 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier 2004 et n'incluent que les différences de conversion postérieures à cette date.
- concernant IAS 19 « Avantages au personnel », il a été choisi de comptabiliser en capitaux propres tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition aux IFRS. Cette option sur l'état de situation financière d'ouverture ne remet pas en

cause l'utilisation de la méthode du « corridor » utilisée pour les écarts actuariels cumulés générés ultérieurement (jusqu'à l'entrée en vigueur de l'amendement à IAS 19).

- les dispositions de la norme IFRS 2 ont été appliquées aux plans de stock-options postérieurs au 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits d'exercice n'étaient pas encore acquis au 1<sup>er</sup> 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. À la date d'arrêté comptable, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture et les différences de change en résultant sont enregistrées dans le compte de résultat.

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



## 1.5. Conversion des états financiers des filiales

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

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

Lors de la cession totale ou partielle, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

## 1.6. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs corporels et incorporels, de la valorisation des titres mis en équivalence, de la détermination du montant des provisions pour avantages au personnel et des provisions pour démontage, ainsi que de la valorisation des engagements sur titres. Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité. Ces méthodes d'évaluation sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill » et dans le paragraphe 1.23 « Provision pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 2.6 « Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles » pour la valorisation des goodwill, actifs corporels et autres actifs incorporels, au paragraphe 3.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » pour la valorisation des titres mis en équivalence et au paragraphe 2.16 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour avantages au personnel.

## 1.7. Distinction courant / non courant

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

## 1.8. Immobilisations incorporelles

### 1.8.1. Frais de développement

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

- son intention, sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;

- l'existence d'avantages économiques futurs probables pour le Groupe ;
- la très forte probabilité de succès du Groupe ;
- 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 1<sup>er</sup> janvier 2004 incluent principalement tous les coûts liés au développement, à l'adaptation ou à la mise en valeur de gammes de mobilier urbain, dans le cadre de propositions de contrats ayant une forte probabilité de succès. Ces dépenses comprennent également la conception et la construction de modèles et prototypes.

Le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. Compte tenu d'une part, de la nature des coûts engagés (conception et construction de modèles et prototypes), d'autre part du taux de succès du groupe JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres de mobilier urbain, le Groupe considère en effet que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir. L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

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

### 1.8.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport reconnus lors de regroupements d'entreprises et sont amorties sur la durée des contrats. Elles comprennent également des droits d'entrée, amortis sur la durée des contrats, ainsi que des logiciels. 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, acquisition de participation ne donnant pas le contrôle et cession de participation

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

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

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de perte de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés

conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », une dépréciation des goodwill est constatée, le cas échéant. Une telle dépréciation n'est pas réversible.

Les éventuels badwill sont constatés directement au compte de résultat.

Dans le cadre de l'analyse de la juste valeur des actifs et passifs 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 et passifs obtenus.

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

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

Pour toute cession partielle ou totale avec perte de contrôle, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, le résultat de cession ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 27 révisée, les rachats de participation ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées et les cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle donnent lieu à la comptabilisation en variation de capitaux propres attribuables à la société-mère de la différence entre le prix d'acquisition ou de cession et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle. Les entrées et sorties de trésorerie correspondantes sont présentées dans le tableau des flux de trésorerie en « flux de trésorerie nets issus du financement ».

## 1.10. Immobilisations corporelles

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

### Mobiliers urbains

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

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

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

### Panneaux d'affichage

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

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

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

#### Durées d'amortissement

##### Immobilisations corporelles :

- bâtiments et constructions 10 à 50 ans
- installations techniques, matériel et outillage (Hors mobiliers urbains et panneaux) 5 à 10 ans
- mobiliers urbains et panneaux 2 à 20 ans

##### Autres immobilisations corporelles :

- agencements divers, aménagements 5 à 10 ans
- matériel de transport 3 à 10 ans
- matériel informatique 3 à 5 ans
- mobilier 5 à 10 ans

## 1.11. Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill

Les immobilisations corporelles, incorporelles ainsi que les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

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

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

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

## Méthodologie suivie

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

- Taux utilisés

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

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 7,5 % à 19,5 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,5 %, en 2012 contre 7,4 % en 2011, est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour et Australie, où le Groupe exerce près de 65 % de son activité. Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort ainsi à 8,8 % en 2012.

- Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes et d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. Les valeurs recouvrables sont déterminées sur la base de business plans pour lesquels les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe caractérisée par des engagements contractuels de longue durée avec des probabilités très fortes de renouvellement des contrats. Ainsi, de manière générale :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance, le business plan étant réalisé sur la durée du contrat, généralement comprise entre 5 ans et 20 ans, avec un maximum de 24 ans pour la durée la plus longue ;
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 3 % par an.

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

## 1.12. Titres mis en équivalence

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

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

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul de la valeur recouvrable de l'actif, qui se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill ».

## 1.13. Investissements financiers (Actifs disponibles à la vente)

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

Ces actifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, ou s'agissant de titres non cotés, à leur prix d'acquisition. Par la suite, ils sont évalués en l'absence de marché actif à la valeur d'usage ou d'utilité qui tient compte de la quote-part des capitaux propres et de la valeur probable de recouvrement.

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

## 1.14. Autres actifs financiers

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

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

Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti.

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

### 1.15. Actions propres

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

### 1.16. Stocks

Les stocks sont composés principalement :

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

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

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

### 1.17. Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients sont enregistrées à leur juste valeur qui correspond à la valeur nominale de facturation, sauf si l'effet d'actualisation est significatif. Par la suite, ces créances d'exploitation sont évaluées au coût amorti. Une dépréciation des comptes clients est pratiquée lorsque leur valeur de recouvrement est inférieure à leur valeur comptable.

### 1.18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comptabilisée à l'actif de l'état de situation financière comprend la trésorerie en banque et la caisse. Les équivalents de trésorerie sont constitués de titres de placement à court terme et de dépôts à court terme.

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

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

### 1.19. Dettes financières

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

### 1.20. Instruments financiers dérivés

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

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

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

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

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine dues à l'évolution des conditions de marché. On intègre dans cette catégorie, par exemple, les swaps receveurs de taux fixe et payeurs de taux variable utilisés pour transformer une dette à taux fixe en dette à taux variable. D'un point de vue comptable, la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie du compte de résultat - mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près) ;
- la couverture de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. On classe dans cette catégorie, par exemple, les swaps payeurs de taux fixe et receveurs de taux variable utilisés pour figer le coût d'un emprunt à taux variable. D'un point de vue comptable, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est recyclé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat.

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



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

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

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

### 1.21. Engagements de rachat de minoritaires

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes annuels 2011 sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

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

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

### 1.22. Provision pour retraites et avantages assimilés

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

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

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

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

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

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

### 1.23. Provision pour démontage

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

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



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

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

#### 1.24.2. Actions gratuites

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

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

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

### 1.25. Chiffre d'affaires

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

Les ventes d'espaces publicitaires, les locations et les prestations de services sont enregistrées en chiffre d'affaires linéairement sur la période de réalisation de la prestation. Le fait générateur de la vente d'espaces publicitaires est le lancement de la campagne publicitaire dont la durée est comprise entre 1 semaine et 6 ans.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaires entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires.

Dans les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe assume les risques et avantages liés à l'activité, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation.

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

### 1.26. Marge opérationnelle

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

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 ou actions gratuites comptabilisées sur la ligne « Coûts commerciaux, généraux et administratifs », d'autre part.

### 1.27. Résultat d'exploitation

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

Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de titres de sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et de l'intégration proportionnelle, ainsi que l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation de la quote-part conservée à sa juste valeur, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue dans le cas d'un regroupement d'entreprise avec prise de contrôle, les éventuels ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, ainsi que les éventuels badwill, les coûts directs liés aux acquisitions, et les éléments non récurrents.

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

### 1.28. Impôts différés et exigibles

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

Des impôts différés actif sur déficits reportables sont reconnus lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. Les prévisions sont réalisées sur un horizon de 3 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

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

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

## 1.29. Location financement et location simple

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

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

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

## 1.30. Résultat par action

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

## 2. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

### 2.1. Evolution du périmètre de consolidation en 2012

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2012 sont les suivantes :

#### Acquisitions (prises de contrôle exclusif)

Le 31 janvier 2012, Gewista Werbegesellschaft mbH (Autriche) a acheté 42 % complémentaires dans Soravia (renommée Megaboard Soravia) et prend ainsi le contrôle de ce groupe présent en Europe Centrale qui était précédemment mis en équivalence à 33 %.

En mars 2012, JCDecaux UK Ltd a pris le contrôle de la société Concourse Initiatives Ltd, renommée CIL 2012 Ltd, et de sa filiale opérant au Royaume-Uni. Ces entités sont désormais consolidées en intégration globale à 100 %.

Le 17 juillet 2012, le Groupe a pris le contrôle de la société Arge Autobahnwerbung GmbH (Autriche), antérieurement détenue à 50 % par Gewista Werbegesellschaft mbH, suite à l'acquisition par Megaboard Soravia de 100 % de la société Autobahnwerbung GmbH qui détient 50 % d'Arge Autobahnwerbung GmbH.

Le 20 décembre 2012, Europlakat International Werbe GmbH (Autriche) a acheté 100 % du groupe Epamedia (Hongrie), numéro un du mobilier urbain en Hongrie. Cette société est consolidée par intégration globale.

#### Cession (sans perte de contrôle)

Suite à l'entrée, le 19 décembre 2012, de groupes de presse au capital de la société MédiaKiosk (France), le Groupe détient désormais 82,5 % des droits de vote dans cette société. La société MédiaKiosk, précédemment consolidée à 95 %, reste consolidée en intégration globale.

#### Fusions

En Autriche, les sociétés JCDecaux Invest Holding GmbH et JCDecaux Sub Invest Holding GmbH ont été absorbées par JCDecaux Central Eastern Europe GmbH. La société Autobahnwerbung GmbH a été absorbée par Megaboard Soravia. La société AQMI GmbH a été absorbée par Europlakat International Werbe GmbH.

Au Portugal, la société Placa détenue à 100 % a fait l'objet d'une fusion-absorption par Red Portuguesa.

En Allemagne, la société Wall Mobiliare GmbH a été absorbée par Wall AG.

## 2.2 Effets des acquisitions (prise de contrôle exclusif)

Les principales prises de contrôle réalisées en 2012, concernant le groupe Megaboard Soravia (Autriche), Arge Autobahnwerbung (Autriche), le groupe Epamedia (Hongrie) et CIL 2012 Ltd (Royaume-Uni) et sa filiale, ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

EN MILLIONS D'EUROS	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION	
Actifs non courants		22,9
Actifs courants		13,1
<b>Total actif</b>		<b>36,0</b>
Passifs non courants		13,9
Passifs courants		12,1
<b>Total passif</b>		<b>26,0</b>
<b>ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100%</b>	<b>(A)</b>	<b>10,0</b>
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	(B)	1,2
<b>CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE</b>	<b>(C)</b>	<b>27,7</b>
- dont juste valeur de la quote-part antérieurement détenue <sup>(2)</sup>		5,7
- dont prix d'acquisition <sup>(3)</sup>		22,0
<b>GOODWILL <sup>(1)</sup></b>	<b>=(C)-(A)+(B)</b>	<b>18,9</b>
Prix d'acquisition		-22,0
Trésorerie nette acquise		1,7
<b>Acquisitions de titres de participation sur l'exercice</b>		<b>-20,3</b>

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

<sup>(2)</sup> Liée à Megaboard Soravia et Arge Autobahnwerbung GmbH.

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

Ces prises de contrôle ont conduit le Groupe à enregistrer un gain net sur réévaluation de la quote-part antérieurement détenue de 5,1 millions d'euros au compte de résultat.

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

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est respectivement de 11,1 millions d'euros et de 0,6 million d'euros hors amortissement des contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises pour -0,9 million d'euros. L'impact complémentaire sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe si ces acquisitions avaient été réalisées au 1<sup>er</sup> janvier 2012 serait une hausse de 17,2 millions d'euros du chiffre d'affaires et de 1,2 million d'euros du résultat net part du Groupe hors amortissement des contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises pour -0,3 million d'euros.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012					31/12/2011					
	JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU CÔTÉ AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU CÔTÉ AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Investissements financiers	2,1	2,1	2,1		2,1	2,1	1,4			1,4	1,4
Autres actifs financiers			36,6		36,6			38,0		38,0	38,0
Clients et créances diverses (non courant) <sup>(4)</sup>			9,6		9,6			7,4		7,4	7,4
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant) <sup>(4)</sup>			644,9		644,9			661,7		661,7	661,7
Trésorerie			87,6		87,6			70,0		70,0	70,0
Equivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	371,3	371,3			371,3	218,7				218,7	218,7
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>371,3</b>	<b>2,1</b>	<b>778,7</b>	<b>0,0</b>	<b>1 152,1</b>	<b>218,7</b>	<b>1,4</b>	<b>777,1</b>	<b>0,0</b>	<b>997,2</b>	<b>997,2</b>
Dettes financières				-400,7	-400,7				-428,9	-428,9	-425,9
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(3)</sup>	-117,4				-117,4	-91,9				-91,9	-91,9
Instruments financiers dérivés (passif) <sup>(2)</sup>	-28,6				-28,6	-17,8				-17,8	-17,8
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant) <sup>(4)</sup>				-587,1	-587,1				-552,3	-552,3	-552,3
Autres créditeurs (non courant) <sup>(4)</sup>				-22,5	-22,5				-16,4	-16,4	-16,4
Concours bancaires				-13,4	-13,4				-9,7	-9,7	-9,7
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>-146,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 023,7</b>	<b>-1 168,8</b>	<b>-109,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 007,3</b>	<b>-1 117,0</b>	<b>-1 114,0</b>

<sup>(1)</sup> L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à un marché actif pour 0,3 million d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 7) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 7) pour 371,0 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 7).

<sup>(3)</sup> L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables (Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 7).

<sup>(4)</sup> Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

## 2.4. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

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

EN MILLIONS D'EUROS	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP <sup>(1)</sup>	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
<b>VALEUR BRUTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	1 373,1	26,3	521,5	33,9	1 954,8
Acquisitions / Augmentations		2,6	7,1	9,9	19,6
Sorties		-0,4	-11,6		-12,0
Variations de périmètre	32,5		49,8	0,5	82,8
Conversion	2,8	-0,1	10,4	1,0	14,1
Reclassements <sup>(2)</sup>			8,2	-3,5	4,7
<b>VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	1 408,4	28,4	585,4	41,8	2 064,0
<b>AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	-30,5	-11,5	-234,0	-17,3	-293,3
Dotations		-2,5	-43,1	-0,7	-46,3
Perte de valeur			4,2		4,2
Sorties		0,4	10,7		11,1
Variations de périmètre			-24,8		-24,8
Conversion			-4,6	-0,1	-4,7
Reclassements <sup>(2)</sup>			-3,5		-3,5
<b>AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	-30,5	-13,6	-295,1	-18,1	-357,3
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	1 342,6	14,8	287,5	16,6	1 661,5
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	1 377,9	14,8	290,3	23,7	1 706,7

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

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

Variations de l'exercice 2012 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP <sup>(1)</sup>	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
<b>VALEUR BRUTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	1 408,4	28,4	585,4	41,8	2 064,0
Acquisitions / Augmentations		5,5	7,4	8,9	21,8
Sorties		-0,6	-2,1	-11,6	-14,3
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>	17,7		12,2		29,9
Conversion	-0,7			0,1	-0,6
Reclassements <sup>(3)</sup>			6,6	0,4	7,0
<b>VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	1 425,4	33,3	609,5	39,6	2 107,8
<b>AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	-30,5	-13,6	-295,1	-18,1	-357,3
Dotations		-2,7	-43,9	-1,2	-47,8
Perte de valeur	-38,0		-8,2		-46,2
Sorties		0,6	2,1	4,4	7,1
Variations de périmètre			-0,9		-0,9
Conversion			0,6	-0,1	0,5
Reclassements <sup>(3)</sup>			-0,4	-3,6	-4,0
<b>AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	-68,5	-15,7	-345,8	-18,6	-448,6
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	1 377,9	14,8	290,3	23,7	1 706,7
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	1 356,9	17,6	263,7	21,0	1 659,2

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

<sup>(2)</sup> Comprend l'impact d'ajustements de prix ayant eu lieu durant le délai légal d'affectation, ces ajustements sont non significatifs.

<sup>(3)</sup> L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.



## 2.5. Immobilisations corporelles

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012			31/12/2011
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	24,5	-0,9	23,6	22,9
Constructions	83,4	-62,1	21,3	23,0
Installations techniques, matériel et outillage	2 680,5	-1 719,6	960,9	983,8
Matériel de transport	133,2	-86,2	47,0	44,0
Autres	145,2	-128,1	17,1	18,2
En cours, avances et acomptes	49,0	-3,1	45,9	47,5
<b>TOTAL</b>	<b>3 115,8</b>	<b>-2 000,0</b>	<b>1 115,8</b>	<b>1 139,4</b>

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

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH. MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
<b>VALEUR BRUTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	23,1	81,9	2 455,7	301,1	2 861,8
- Dont location financement		4,3	5,4	9,6	19,3
- Dont coût de démontage			100,3		100,3
Acquisitions	0,7	0,7	100,4	78,8	180,6
- Dont acquisitions en location financement				4,1	4,1
- Dont coût de démontage			15,3		15,3
Sorties	-0,4	-0,1	-58,8	-14,8	-74,1
- Dont sorties en location financement				-3,2	-3,2
- Dont coût de démontage			-11,6		-11,6
Variations de périmètre			37,1	5,0	42,1
Reclassements			36,1	-55,1	-19,0
Conversion	0,4	0,2	11,6	1,1	13,3
<b>VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>23,8</b>	<b>82,7</b>	<b>2 582,1</b>	<b>316,1</b>	<b>3 004,7</b>
<b>AMORTISSEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>-0,8</b>	<b>-56,4</b>	<b>-1 466,8</b>	<b>-200,1</b>	<b>-1 724,1</b>
- Dont location financement		-3,2	-4,0	-6,2	-13,4
- Dont coût de démontage			-52,8		-52,8
Dotations nettes des reprises	-0,1	-3,2	-163,7	-16,9	-183,9
- Dont dotations sur location financement		-0,5	-0,5	-1,6	-2,6
- Dont coût de démontage			-9,1		-9,1
Perte de valeur			-2,7	-0,2	-2,9
Sorties			49,0	13,5	62,5
- Dont sorties sur location financement			0,0	2,8	2,8
- Dont coût de démontage			6,3		6,3
Variations de périmètre			-22,1	-2,5	-24,6
Reclassements			14,5	0,1	14,6
Conversion		-0,1	-6,5	-0,3	-6,9
<b>AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>-0,9</b>	<b>-59,7</b>	<b>-1 598,3</b>	<b>-206,4</b>	<b>-1 865,3</b>
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>22,3</b>	<b>25,5</b>	<b>988,9</b>	<b>101,0</b>	<b>1 137,7</b>
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>22,9</b>	<b>23,0</b>	<b>983,8</b>	<b>109,7</b>	<b>1 139,4</b>

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

Variations de l'exercice 2012 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH. MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
<b>VALEUR BRUTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	23,8	82,7	2 582,1	316,1	3 004,7
- Dont location financement		4,3	5,4	10,6	20,3
- Dont coût de démontage			105,3		105,3
Acquisitions	0,2	0,6	99,5	86,5	186,8
- Dont acquisitions en location financement				9,6	9,6
- Dont coût de démontage			28,1		28,1
Sorties		-0,1	-79,6	-15,8	-95,5
- Dont sorties en location financement				-3,0	-3,0
- Dont coût de démontage			-7,9		-7,9
Variations de périmètre		0,1	24,4	0,5	25,0
Reclassements	0,2		53,0	-59,9	-6,7
Conversion	0,3	0,1	1,1		1,5
<b>VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	24,5	83,4	2 680,5	327,4	3 115,8
<b>AMORTISSEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	-0,9	-59,7	-1 598,3	-206,4	-1 865,3
- Dont location financement		-3,7	-4,6	-5,1	-13,4
- Dont coût de démontage			-55,8		-55,8
Dotations nettes des reprises		-2,4	-177,4	-19,4	-199,2
- Dont dotations sur location financement		-0,2	-0,5	-3,2	-3,9
- Dont coût de démontage			-11,0		-11,0
Perte de valeur			-0,2		-0,2
Sorties		0,1	73,1	13,5	86,7
- Dont sorties sur location financement				2,6	2,6
- Dont coût de démontage			4,6		4,6
Variations de périmètre			-18,8	-0,4	-19,2
Reclassements			4,0	-4,6	-0,6
Conversion		-0,1	-2,0	-0,1	-2,2
<b>AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	-0,9	-62,1	-1 719,6	-217,4	-2 000,0
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	22,9	23,0	983,8	109,7	1 139,4
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	23,6	21,3	960,9	110,0	1 115,8

L'impact net des reclassements est de -7,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2012, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 12,5 millions d'euros contre 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 et se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Constructions	0,4	0,6
Panneaux	0,3	0,9
Matériel de transport	11,7	5,2
Autres immobilisations corporelles	0,1	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>12,5</b>	<b>7,0</b>

Plus de 85 % des immobilisations corporelles du Groupe sont constituées de mobilier urbain et autres structures publicitaires. Ces immobilisations représentent une gamme de produits très divers (Seniors®, Mupis®, colonnes, mâts drapeaux, abribus, sanitaires, bancs, vélos, bornes de propreté etc.). Ces actifs sont détenus en pleine propriété (contrôlés par le Groupe) et le chiffre d'affaires publicitaire du Groupe correspond à la vente des espaces publicitaires présents sur certains de ces mobiliers. La valeur nette comptable des constructions s'élève à 21,3 millions d'euros. Le Groupe est propriétaire de 98 % des constructions, les 2 % restant étant détenus en location financement. Les constructions sont composées de bâtiments administratifs et d'entrepôts principalement en Allemagne et en France pour respectivement 8,0 millions d'euros et 4,7 millions d'euros.

## 2.6. Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012			31/12/2011		
	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS <sup>(1)</sup>	TOTAL	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS <sup>(1)</sup>	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	373,5	442,3	815,8	364,1	444,9	809,0
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	226,8	73,4	300,2	259,9	79,1	339,0
Aéroports Monde	159,4	40,3	199,7	159,4	36,3	195,7
Affichage Royaume-Uni	156,7	47,7	204,4	156,6	46,7	203,3
Affichage France	144,9	14,6	159,5	138,9	13,2	152,1
Autres	295,6	762,1	1 057,7	299,0	807,6	1 106,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 356,9</b>	<b>1 380,4</b>	<b>2 737,3</b>	<b>1 377,9</b>	<b>1 427,8</b>	<b>2 805,7</b>

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

<sup>(1)</sup> Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour contrat déficitaire d'un montant de respectivement 5,4 millions d'euros et 3,8 millions d'euros au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011, et sont également présentés diminués des impôts différés passifs nets liés aux contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement 32,3 millions d'euros et 36,6 millions d'euros au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2012 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une dotation de perte de valeur nette de -8,4 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles, une perte de valeur de -38,0 millions d'euros sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni), ainsi qu'une reprise de provision pour perte à terminaison nette de 0,6 million d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact négatif de -44,5 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe.

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

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur de -0,5 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et de -28,1 millions d'euros sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) et de l'UGT Transport Europe (hors France et Royaume-Uni) pour respectivement -27,0 millions d'euros et -1,1 million d'euros.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -0,5 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et de -16,7 millions d'euros sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) et de l'UGT Transport Europe (hors France et Royaume-Uni) pour respectivement -15,8 millions d'euros et -0,9 million d'euros.

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

## 2.7. Titres mis en équivalence

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
<b>Allemagne</b>		
Stadtreklame Nürnberg GmbH	11,4	11,1
<b>Autriche</b>		
Werbeplakat Soravia GmbH <sup>(1)</sup>	na	0,6
<b>Chine</b>		
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,1	0,2
<b>France</b>		
Metrobus	14,6	12,6
<b>Hong Kong</b>		
Bus Focus Ltd	1,0	1,1
Poad	4,9	4,6
<b>Suisse</b>		
APG SGA SA (anciennement Affichage Holding)	135,1	127,9
<b>Macao</b>		
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,1	0,1
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>167,2</b>	<b>158,2</b>

<sup>(1)</sup> Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale au 31 janvier 2012.

<sup>(2)</sup> Dont goodwill de 104,1 millions d'euros, principalement 82,9 millions d'euros sur APG SGA SA et 13,4 millions d'euros sur Metrobus.

Les éléments financiers caractéristiques de l'état de situation financière des sociétés mises en équivalence sont les suivants <sup>(1)</sup> :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012				31/12/2011			
	% INTÉGRATION	TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF (HORS CAPITAUX PROPRES)	TOTAL SITUATION NETTE	% INTÉGRATION	TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF (HORS CAPITAUX PROPRES)	TOTAL SITUATION NETTE
<b>Allemagne</b>								
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35 %	16,1	5,5	10,6	35 %	15,1	5,5	9,6
<b>Autriche</b>								
Werbeplakat Soravia GmbH <sup>(1)</sup>	na	na	na	na	33 %	6,2	5,3	0,9
<b>Chine</b>								
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40 %	0,5	0,2	0,3	40 %	0,6	0,3	0,3
<b>France</b>								
Metrobus	33 %	65,6	62,1	3,5	33 %	64,0	66,5	-2,5
<b>Hong Kong</b>								
Bus Focus Ltd	40 %	3,6	1,2	2,4	40 %	3,5	0,7	2,8
Poad	49%	22,9	12,9	10,0	49 %	16,6	7,1	9,5
<b>Suisse</b>								
APG SGA SA <sup>(2)</sup>	30 %	236,7	62,7	174,0	30 %	258,6	108,5	150,1
<b>Macao</b>								
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	30 %	0,7	0,4	0,3	30 %	0,3	0,1	0,2

<sup>(1)</sup> Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS.

<sup>(1)</sup> Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale au 31 janvier 2012.

<sup>(2)</sup> La valorisation à 30 % de APG SGA SA au cours de bourse du 28 décembre 2012 s'élève à 149,1 millions d'euros.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La variation des titres mis en équivalence est la suivante sur 2012 :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2011	RÉSULTAT	DIVIDENDES	CONVERSION	AUTRES	31/12/2012
Stadtreklame Nürnberg GmbH	11,1	0,7	-0,4			11,4
Werbeplakat Soravia GmbH <sup>(1)</sup>	0,6				-0,6	0,0
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,2			-0,1		0,1
Metrobus	12,6	2,0				14,6
Bus Focus Ltd	1,1	0,5	-0,6			1,0
Poad	4,6	1,9	-1,4	-0,2		4,9
APG SGA SA	127,9	11,7	-5,1	0,4	0,2	135,1
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,1					0,1
<b>TOTAL</b>	<b>158,2</b>	<b>16,8</b>	<b>-7,5</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>167,2</b>

<sup>(1)</sup> Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale au 31 janvier 2012.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Prêts	21,7	23,6
Créances rattachées à des participations	5,5	5,8
Autres immobilisations financières	9,4	8,6
<b>TOTAL</b>	<b>36,6</b>	<b>38,0</b>

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

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
≤ 1 an	12,4	14,2
> 1 an & ≤ 5 ans	22,4	21,1
> 5 ans	1,8	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>36,6</b>	<b>38,0</b>

### 2.9. Autres créances (non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
- Créances diverses	11,7	9,6
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	<i>-2,1</i>	<i>-2,2</i>
- Créances fiscales	1,0	0,8
- Charges constatées d'avance	25,8	29,3
<b>Total Autres créances (actifs non courants)</b>	<b>38,5</b>	<b>39,7</b>
<b>Total Dépréciation des Autres créances (non courant)</b>	<b>-2,1</b>	<b>-2,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36,4</b>	<b>37,5</b>



## 2.10. Stocks

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Valeur brute des stocks	119,3	119,6
Matières premières, approv. & marchandises	84,2	80,6
Produits intermédiaires et finis	35,1	39,0
Dépréciation	-20,5	-24,7
Matières premières, approv. & marchandises	-13,0	-16,4
Produits intermédiaires et finis	-7,5	-8,3
<b>TOTAL</b>	<b>98,8</b>	<b>94,9</b>

## 2.11. Clients et autres débiteurs

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
- Créances clients	629,6	631,9
<i>Dépréciation des créances clients</i>	-31,7	-27,5
- Créances diverses	13,8	14,2
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,6	-1,4
- Autres créances d'exploitation	19,7	26,6
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	-0,6	-0,5
- Créances fiscales diverses	28,9	25,5
- Créances sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	14,1	10,8
- Créances sur cession d'immobilisations financières	2,6	7,6
- Avances et acomptes versés	7,5	7,1
- Charges constatées d'avance	48,4	43,7
Total clients et autres débiteurs	764,6	767,4
Total dépréciation des créances clients et autres débiteurs	-34,9	-29,4
<b>TOTAL</b>	<b>729,7</b>	<b>738,0</b>

Au 31 décembre 2012, les créances clients et autres débiteurs ont diminué de 8,3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011, soit une diminution de 1,1 % alors que le chiffre d'affaires de l'exercice 2012 augmente de 6,5 % par rapport à 2011.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 246,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 242,0 millions d'euros au 31 décembre 2011. 6,9 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2012, contre 7,3 % au 31 décembre 2011. Ces créances ne font pas l'objet de dépréciation car elles ne présentent pas de risque de recouvrement.

## 2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Trésorerie	87,6	70,0
Equivalents de trésorerie	371,3	218,7
<b>TOTAL</b>	<b>458,9</b>	<b>288,7</b>

Au 31 décembre 2012, le Groupe dispose de 458,9 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie dont 8,5 millions d'euros placés en garanties, contre 10,3 millions d'euros au 31 décembre 2011. Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Créances d'impôts sur les sociétés	12,2	4,5
Passifs d'impôt exigible	-39,0	-29,5
<b>TOTAL</b>	<b>-26,8</b>	<b>-25,0</b>

## 2.14. Impôts différés nets

## 2.14.1. Impôts différés comptabilisés

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Impôts différés actif	29,6	23,6
Impôts différés passif	-103,1	-111,8
<b>TOTAL</b>	<b>-73,5</b>	<b>-88,2</b>

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Immobilisations corporelles et incorporelles	-119,6	-121,4
Reports déficitaires	8,0	3,9
Provision pour démontage	16,9	16,0
Provision pour engagements envers le personnel	11,0	9,6
Autres	10,2	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>-73,5</b>	<b>-88,2</b>

### 2.14.2. Variation des impôts différés nets

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2011	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2012
Impôts différés actif	23,6	7,2	-5,0	-0,4	4,2	29,6
Impôts différés passif	-111,8	9,8	5,0	-0,2	-5,9	-103,1
<b>TOTAL</b>	<b>-88,2</b>	<b>17,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,7</b>	<b>-73,5</b>

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

Au 31 décembre 2012, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 36,4 millions d'euros, contre 26,0 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## 2.15. Capitaux propres

### Composition du capital

Au 31 décembre 2012, le capital s'établit à 3 386 792,80 euros divisé en 222 158 884 actions de même catégorie et entièrement libérées.

### Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2012 et au 31 décembre 2012

<b>NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>221 860 303</b>
Emission d'actions suite à l'octroi d'actions gratuites	58 961
Emission d'actions suite aux levées d'options	239 620
<b>NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>222 158 884</b>

Au 31 décembre 2012, le Groupe ne détient aucune action propre.

## 2.16. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Provisions pour démontage	182,2	160,9
Provisions pour retraites et avantages assimilés	41,9	38,6
Provisions pour litiges	9,5	7,8
Autres provisions	18,2	21,4
<b>TOTAL</b>	<b>251,8</b>	<b>228,7</b>

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant le mobilier urbain. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols). Au 31 décembre 2012, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 7 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 2,9 % au 31 décembre 2012, contre un taux de 3,9 % au 31 décembre 2011. Le changement de taux a pour effet une augmentation des provisions pour démontage de 11,0 millions d'euros, en contrepartie des immobilisations corporelles dans l'état de situation financière.

Les provisions pour litiges représentent un montant de 9,5 millions d'euros au 31 décembre 2012. Les risques provisionnés sur la ligne « Autres provisions » sont reclassés sur la ligne « Provisions pour litiges » dès lors qu'une procédure est engagée.

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

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

Les autres provisions d'un montant de 18,2 millions d'euros sont constituées à hauteur de 2,0 millions d'euros de provisions pour risques liés aux relations contractuelles avec les partenaires ou les concédants qui ne font pas l'objet de procédure, à hauteur de 5,8 millions d'euros de provisions pour risques fiscaux, à hauteur de 5,4 millions d'euros de provisions pour perte à terminaison et de provisions diverses pour 5,0 millions d'euros.

### Variation des provisions

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2011	DOTATIONS	ACTUALISATION <sup>(1)</sup>	REPRISES		RECLASSEMENT	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2012
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES				
Provisions pour démontage	160,9	17,2	17,7	-6,3	-7,2		-0,3	0,2	182,2
Provisions pour retraites et avantages assimilés	38,6	6,6		-3,5		0,1	0,1		41,9
Provisions pour litiges	7,8	2,9		-0,7	-0,4	-0,1			9,5
Autres provision	21,4	4,5		-3,0	-1,4	-3,8	0,1	0,4	18,2
<b>TOTAL</b>	<b>228,7</b>	<b>31,2</b>	<b>17,7</b>	<b>-13,5</b>	<b>-9,0</b>	<b>-3,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>251,8</b>

<sup>(1)</sup> Dont 11,0 millions d'euros constatés en contrepartie des immobilisations corporelles.

### Actifs et passifs éventuels

Après analyse des risques, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de constater de provision sur certains risques relatifs à des procédures en cours, des risques de nature fiscale ou relatifs à des modalités de mise en œuvre ou d'attribution de contrats.

En l'absence d'obligation contractuelle de démontage des panneaux de l'activité Affichage, aucune provision pour démontage n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe. Toutefois, certaines sociétés (en France, Autriche et Royaume-Uni) exploitent des panneaux qui s'apparentent à du mobilier urbain et dont le coût de démontage unitaire est significatif. A ce titre, le coût global de démontage est estimé, en valeur non actualisée, au 31 décembre 2012 à 5,2 millions d'euros contre 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2011.

### 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 et l'Autriche.

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

Au Royaume-Uni, les engagements de retraite sont principalement constitués d'un plan de pension dont bénéficiait un certain nombre de salariés de la société JCDecaux UK Ltd. En décembre 2002, les droits acquis au titre de ce régime ont été gelés. En 2011, le changement d'indexation des rentes de certains bénéficiaires de prestations définies a conduit à une diminution de l'engagement.

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

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 31,8 millions d'euros en 2012 (dont 0,8 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur en Finlande) contre 30,1 millions d'euros en 2011 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur en Finlande).

Le Groupe participe à trois plans multi-employeur à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). A ce jour, il n'est pas possible de déterminer de façon isolée la dette actuarielle de la société JCDecaux Sverige AB. Au 31 décembre 2011, un des trois plans était en déficit portant le montant total à -6,0 milliards d'euros, au niveau national, selon les évaluations locales propres à ces engagements. La charge reconnue dans les comptes consolidés du Groupe au titre de ces trois plans est égale aux cotisations versées dans l'année 2012, soit 0,4 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera réduit en 2013.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2012	2011
<b>Taux d'actualisation <sup>(1)</sup></b>		
Zone Euro	3,30 %	4,30 %
Royaume-Uni	4,50 %	4,90 %
<b>Taux de revalorisation de salaires</b>		
Zone Euro	2,46 %	2,59 %
Royaume-Uni <sup>(2)</sup>	N/A	N/A
<b>Taux de revalorisation des pensions</b>		
Zone Euro	2,00 %	1,50 %
Royaume-Uni	3,30 %	3,50 %

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

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

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent comme présenté ci-après :



# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## • en 2011 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
<b>ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE</b>				
<b>OUVERTURE</b>	15,5	68,8	5,1	89,4
Coût des services rendus	0,7	2,5	0,4	3,6
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Acquisitions / cessions / transferts de régimes <sup>(1)</sup>	0,5	1,7	0,3	2,5
Modifications / liquidations de régimes <sup>(2)</sup>	0,3	-8,8	1,5	-7,0
Écarts actuariels <sup>(3)</sup>	-0,2	2,1		1,9
Prestations payées	-0,7	-2,0	-0,4	-3,1
Autres (Écarts de change)		1,1		1,1
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE</b>	16,8	68,7	7,1	92,6
<i>dont France</i>	11,0	29,8	4,3	45,1
<i>dont autres pays</i>	5,8	38,9	2,8	47,5
<b>ÉVOLUTION DES ACTIFS</b>				
<b>OUVERTURE</b>		42,1		42,1
Rendement attendu <sup>(4)</sup>		2,4		2,4
Acquisitions / cessions / transferts de régimes <sup>(1)</sup>		1,5		1,5
Liquidations de régimes <sup>(2)</sup>		-5,8		-5,8
Écarts actuariels <sup>(5)</sup>		-0,8		-0,8
Contributions employeur		2,9		2,9
Prestations payées		-2,0		-2,0
Autres (Écarts de change)		1,0		1,0
<b>ACTIFS À LA CLÔTURE</b>		41,3		41,3
<i>dont France</i>		6,4		6,4
<i>dont autres pays</i>		34,9		34,9
<b>PROVISION</b>				
Couverture financière	16,8	27,4	7,1	51,3
Écarts actuariels non amortis	-3,2	-7,5		-10,7
Coût des services passés non amortis	-0,6	-1,4		-2,0
Actif non comptabilisé				0,0
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	13,0	18,5	7,1	38,6
<i>dont France</i>	8,3	15,7	4,2	28,2
<i>dont autres pays</i>	4,7	2,8	2,9	10,4
<b>CHARGE DE RETRAITE</b>				
Coût des services rendus	0,7	2,5	0,4	3,6
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Rendement attendu des placements		-2,4		-2,4
Amortissement des écarts actuariels	0,2	0,1	0,0	0,3
Amortissement du coût des services passés	0,3	-1,2	1,5	0,6
Liquidations de régimes		-1,1		-1,1
Réductions de régimes	-0,2			-0,2
Limitation des surplus		-0,1		-0,1
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	1,7	1,1	2,1	4,9
<i>dont France</i>	1,1	2,7	1,7	5,5
<i>dont autres pays</i>	0,6	-1,6	0,4	-0,6

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

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

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

<sup>(4)</sup> Les taux de rendement des fonds des régimes ont été déterminés dans chaque pays concerné en fonction de l'allocation des actifs observée sur chacun des fonds au 31 décembre 2010.

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

• en 2012 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
<b>ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE</b>				
<b>OUVERTURE</b>	16,8	68,7	7,1	92,6
Coût des services rendus	0,8	2,1	0,6	3,5
Intérêts sur la dette	0,5	3,4	0,3	4,2
Transferts de régimes <sup>(1)</sup>	-4,8	4,8		0,0
Modifications de régimes	-0,1			-0,1
Écarts actuariels <sup>(2)</sup>	1,4	7,9	0,2	9,5
Prestations payées	-0,8	-2,1	-0,5	-3,4
Autres (Écarts de change)		1,0		1,0
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE</b>	13,8	85,8	7,7	107,3
<i>dont France</i>	7,4	42,4	4,4	54,2
<i>dont autres pays</i>	6,4	43,4	3,3	53,1
<b>ÉVOLUTION DES ACTIFS</b>				
<b>OUVERTURE</b>		41,3		41,3
Rendement attendu <sup>(3)</sup>		1,9		1,9
Écarts actuariels <sup>(4)</sup>		0,7		0,7
Contributions employeur		2,2		2,2
Prestations payées		-2,1		-2,1
Autres (Écarts de change)		0,8		0,8
<b>ACTIFS À LA CLÔTURE</b>		44,8		44,8
<i>dont France</i>		6,7		6,7
<i>dont autres pays</i>		38,1		38,1
<b>PROVISION</b>				
Couverture financière	13,8	41,0	7,7	62,5
Écarts actuariels non amortis	-3,7	-15,2		-18,9
Coût des services passés non amortis	-0,2	-1,5		-1,7
Actif non comptabilisé				0,0
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	9,9	24,3	7,7	41,9
<i>dont France</i>	5,1	22,1	4,4	31,6
<i>dont autres pays</i>	4,8	2,2	3,3	10,3
<b>CHARGE DE RETRAITE</b>				
Coût des services rendus	0,8	2,1	0,6	3,5
Intérêts sur la dette	0,5	3,4	0,3	4,2
Rendement attendu des placements		-1,9		-1,9
Amortissement des écarts actuariels	0,1	0,3	0,2	0,6
Amortissement du coût des services passés		0,2		0,2
Transferts de régimes	0,8	-0,8		0,0
Limitation des surplus				0,0
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	2,2	3,3	1,1	6,6
<i>dont France</i>	1,5	2,7	0,5	4,7
<i>dont autres pays</i>	0,7	0,6	0,6	1,9

<sup>(1)</sup> Reclassement entre le régime financé et le régime non financé de dette actuarielle en France pour un montant de 4,8 millions d'euros.

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

<sup>(3)</sup> Les taux de rendement des fonds des régimes ont été déterminés dans chaque pays concerné en fonction de l'allocation des actifs observée sur chacun des fonds au 31 décembre 2011.

<sup>(4)</sup> Les écarts actuariels générés sur les actifs de couverture sont des écarts d'expérience.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2012 s'élève à 107,3 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (51 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (35 %) et Autriche (6 %).

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

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 6,6 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de la dette actuarielle. Les variations observées dans le cadre de ces tests de sensibilité 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 2012 s'élèvent à -18,9 millions d'euros et concernent principalement les sociétés françaises.

Le coût des services passés non amortis au 31 décembre 2012 s'élève à -1,7 million d'euros et correspond d'une part au surcoût généré par l'application de la loi Fillon en 2003 et d'autre part au profit généré par l'application de la loi Fillon 2010 sur le relèvement progressif de l'âge légal de départ en retraite (passage de 61 ans à 62 ans) du personnel non cadre. Ce montant fait l'objet d'un amortissement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel.

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

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>38,6</b>	<b>36,6</b>
Charge de l'exercice	6,6	4,9
Ecart de conversion	0,1	0,1
Cotisations versées	-2,2	-2,9
Prestations payées	-1,3	-1,1
Autres <sup>(1)</sup>	0,1	1,0
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>41,9</b>	<b>38,6</b>

<sup>(1)</sup> Dont 0,8 million d'euros de reclassement de provision pour retraite et 0,2 million d'euros de provision pour retraite au titre de l'entrée de MédiaKiosk dans le Groupe en 2011.

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	2012				2011			
	RÉPARTITION DES ACTIFS À LA CLÔTURE		TAUX DE RENDEMENT ATTENDU DES ACTIFS SUR L'EXERCICE <sup>(1)</sup>		RÉPARTITION DES ACTIFS À LA CLÔTURE		TAUX DE RENDEMENT ATTENDU DES ACTIFS SUR L'EXERCICE <sup>(1)</sup>	
	EN M€	EN %	ZONE EURO	ROYAUME-UNI	EN M€	EN %	ZONE EURO	ROYAUME-UNI
Actions	20,3	45 %	6,5 %	5,8 %	17,6	43 %	6,5 %	7,2 %
Obligations	19,6	44 %	4,1 %	2,8 %	18,7	45 %	4,1 %	4,2 %
Immobilier	1,9	4 %	4,7 %	5,8 %	1,9	5 %	4,7 %	
Autres	3,0	7 %	4,5 %	0,5 %	3,1	7 %	4,5 %	7,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>44,8</b>	<b>100 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,6 %</b>	<b>41,3</b>	<b>100 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>5,6 %</b>

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

Le Groupe prévoit de verser en 2013 des cotisations aux fonds de couverture de 0,4 million d'euros.

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

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011	2010	2009	2008
Dette actuarielle à la clôture	107,3	92,6	89,4	82,9	71,4
Actifs à la clôture	44,8	41,3	42,1	37,4	31,7
Couverture financière	62,5	51,3	47,3	45,5	39,7
Ecart actuariel d'expérience sur la dette actuarielle	1,3	-0,3	-2,8	-0,4	0,1
en % de la dette actuarielle	1,2 %	-0,3 %	-3,1 %	-0,5 %	0,1 %
Ecart actuariel d'expérience sur l'actif	0,7	-0,8	2,3	2,8	-8,2
en % de l'actif	1,6 %	-1,9 %	5,5 %	7,5 %	-25,9 %

## 2.17. Endettement financier net

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2012			31/12/2011		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
<b>DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN</b>	(1)	260,5	140,2	400,7	71,1	357,8	428,9
Instruments financiers dérivés actifs				0,0			0,0
Instruments financiers dérivés passifs		22,5	6,1	28,6	0,1	17,7	17,8
Instruments financiers de couverture	(2)	22,5	6,1	28,6	0,1	17,7	17,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie		458,9		458,9	288,7		288,7
Concours bancaires		-13,4		-13,4	-9,7		-9,7
Trésorerie nette	(3)	445,5	0,0	445,5	279,0	0,0	279,0
Retraitement des prêts liés aux sociétés consolidées en proportionnelle <sup>1)</sup>	(4)	10,4	8,3	18,7	13,3	6,9	20,2
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE (HORS ENGAGEMENTS DE RACHAT DE MINORITAIRES)</b>	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)	-172,9	138,0	-34,9	-221,1	368,6	147,5

<sup>1)</sup> La dette financière nette est retraitée des prêts liés aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle lorsque le financement est réparti entre les différents actionnaires.

Les dettes sur engagements de rachat de minoritaires font l'objet d'un enregistrement séparé et ne sont donc pas incluses dans la dette financière. Elles sont détaillées au paragraphe 2.18 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

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

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

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2012			31/12/2011		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
<b>DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN</b>	(1)	260,5	140,2	400,7	71,1	357,8	428,9
Impact du coût amorti			3,1	3,1		0,5	0,5
Impact de la couverture de juste valeur		18,0	5,8	23,8		18,0	18,0
Revalorisation IAS 39	(2)	18,0	8,9	26,9	0,0	18,5	18,5
<b>DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE</b>	(3)=(1)+(2)	278,5	149,1	427,6	71,1	376,3	447,4

Au 31 décembre 2012, la dette financière économique se décompose de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012			31/12/2011		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires	194,9	97,4	292,3		292,3	292,3
Emprunts auprès des établissements de crédit	63,0	20,3	83,3	45,2	47,2	92,4
Emprunts et dettes financières divers	11,3	25,0	36,3	20,3	31,5	51,8
Emprunts de location financement	7,6	6,4	14,0	2,9	5,3	8,2
Intérêts courus	1,7		1,7	2,7		2,7
<b>DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE</b>	278,5	149,1	427,6	71,1	376,3	447,4

La dette financière du Groupe est principalement composée de l'emprunt obligataire porté par JCDecaux SA :

EN MILLIONS D'EUROS	MONTANT EN VALEUR ÉCONOMIQUE	MONTANT EN VALEUR COMPTABLE	MONTANT EN VALEUR DE MARCHÉ	DATE D'ÉMISSION	DATE D'ÉCHÉANCE
Emprunt obligataire (USPP)	292,3	268,4	267,5	avril 2003	avril 2013 et avril 2015

Ces dettes ne faisant pas l'objet d'une cotation sur les marchés, les valorisations indiquées reposent notamment sur des informations fournies par les banques. L'utilisation d'hypothèses ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet sur les valeurs estimées.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA, pour un montant de 83,3 millions d'euros ;
- des dettes de location financement pour 14,0 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des emprunts et dettes financières divers pour 36,3 millions d'euros qui comprennent principalement les emprunts souscrits par les filiales de JCDecaux SA non détenues à 100 % et accordés par les autres actionnaires de ces filiales ;
- des intérêts courus pour un montant de 1,7 million d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA, après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt, est de l'ordre de 1,9 % sur l'année 2012.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée pour un montant de

600,0 millions d'euros, portée par JCDecaux SA et d'échéance février 2017. Cette ligne est non tirée au 31 décembre 2012.

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 ; applicable à l'emprunt obligataire (USPP) et à la ligne de crédit revolving confirmée.
- ratio d'endettement net : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5 ; applicable à l'emprunt obligataire (USPP).

Au 31 décembre 2012, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Échéance à moins d'un an	278,5	71,1
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	143,8	367,0
Échéance à plus de 5 ans	5,3	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>427,6</b>	<b>447,4</b>

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

	31/12/2012		31/12/2011	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	427,5	100 %	373,9	84 %
Dollar américain	38,9	9 %	7,6	2 %
Shekel israélien	26,2	6 %	25,0	6 %
Yuan chinois	22,2	5 %	34,2	8 %
Livre turque	18,3	4 %	20,4	5 %
Yen japonais	18,2	4 %	24,3	5 %
Roupie indienne	14,9	3 %	12,8	2 %
Dirham des Emirats Arabes Unis <sup>(1)</sup>	-26,2	-6 %	-13,5	-3 %
Dollar de Hong-Kong <sup>(1)</sup>	-112,1	-25 %	-79,2	-18 %
Autres <sup>(1)</sup>	-0,3	0 %	41,9	9 %
<b>TOTAL</b>	<b>427,6</b>	<b>100 %</b>	<b>447,4</b>	<b>100 %</b>

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



## Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Taux fixe	174,0	172,7
Taux variable	253,6	274,7
<b>TOTAL</b>	<b>427,6</b>	<b>447,4</b>

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

	31/12/2012		31/12/2011	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	32,5	8 %	30,5	7 %
Taux variable couvert par options	100,0	23 %	105,0	23 %
Taux variable	295,1	69 %	311,9	70 %
<b>TOTAL</b>	<b>427,6</b>	<b>100 %</b>	<b>447,4</b>	<b>100 %</b>

## Dettes financières liées aux contrats de location financement

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012			31/12/2011		
	PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES DE LOCATION FINANCEMENT	PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES DE LOCATION FINANCEMENT
Moins d'un an	7,9	0,4	7,5	3,0	0,1	2,9
Entre 1 et 5 ans	6,6	0,3	6,3	5,5	0,2	5,3
Plus de 5 ans	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>14,7</b>	<b>0,7</b>	<b>14,0</b>	<b>8,5</b>	<b>0,3</b>	<b>8,2</b>

## 2.18. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 117,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 91,9 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Elles sont composées principalement d'un engagement d'achat, auprès de la société partenaire Progress, de sa participation dans la société Gewista Werbe GmbH, exerçable entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 31 décembre 2019, pour une valeur actualisée au passif de l'état de situation financière de 72,7 millions d'euros.

L'augmentation de 25,5 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012 correspond aux charges d'actualisation enregistrées sur la période et à de nouveaux engagements de rachat de minoritaires liés aux évolutions de périmètre de l'exercice.

## 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. 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 dollar américain et à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas généré de besoins de financement libellés en dollar américain d'un tel montant et privilégiant une indexation variable pour ses emprunts à moyen et long terme, JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission de son emprunt obligataire, à la mise en place de swaps d'émission pour se protéger contre le risque de variation de juste valeur de la dette.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2012, l'emprunt obligataire (USPP) se présente ainsi - avant et après couvertures - :

	TRANCHE B	TRANCHE C	TRANCHE D	TRANCHE E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Taux fixe USD	EURIBOR	Taux fixe USD	EURIBOR
Instrument de couverture	Swap de base combiné à un swap de taux d'intérêt : receveur de taux fixe USD / payeur de taux variable EURIBOR	N/A	Swap de base combiné à un swap de taux d'intérêt : receveur de taux fixe USD / payeur de taux variable EURIBOR	N/A
Montant après couverture	94,9 MEUR	100 MEUR	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	EURIBOR	EURIBOR	EURIBOR	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.

L'élément couvert étant valorisé à la juste valeur, les variations de valeur de l'élément couvert sont compensées par des variations

symétriques de valeur des instruments dérivés. Ainsi, les impacts au niveau du compte de résultat sont neutralisés.

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

EN MILLIONS D'EUROS	TRAITEMENT IAS 39	VALEUR DE MARCHÉ AU 31/12/2012	VALEUR DE MARCHÉ AU 31/12/2011
Swap de taux d'intérêt	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux d'intérêt	5,5	8,7
Swap de base	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux de change	-28,6	-26,3
<b>TOTAL</b>		<b>-23,1</b>	<b>-17,6</b>

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

Au 31 décembre 2012, le Groupe détient 100 millions d'euros de couvertures de taux d'intérêt sous forme de caps spread et de vente de floors d'échéance 2014 et 0,7 million d'euros sous forme de swap de taux d'intérêt d'échéance 2015.

Au sens de l'IAS 39, l'efficacité de ces instruments financiers par rapport aux éléments couverts n'est pas démontrée. A ce jour, le Groupe ne souhaite pas appliquer une comptabilité de couverture à ces instruments. En conséquence, seule la valeur de marché de ces instruments est enregistrée à l'actif ou au passif de l'état de situation financière, les variations de valeur sont enregistrées en compte de résultat.

Les valeurs de marché utilisées pour ce type d'instrument dérivé sont les valorisations communiquées par les banques.

Au 31 décembre 2012, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -0,6 million d'euros contre -0,1 million d'euros au 31 décembre 2011.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2012, les positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
<b>ACHATS À TERME CONTRE EURO :</b>		
Dollar de Hong-Kong	112,0	79,2
Dirham des Emirats Arabes Unis	26,2	13,5
Dollar américain	15,0	8,4
Dollar australien	12,8	10,4
Autres	29,1	13,2
<b>VENTES À TERME CONTRE EURO :</b>		
Shekel Israélien	26,2	25,0
Livre turque	18,3	20,7
Yen japonais	13,4	17,6
Livre sterling	8,3	22,3
Autres	6,9	6,5
<b>ACHATS À TERME CONTRE RÉAL BRÉSILIEN :</b>		
Dollar américain	9,4	0,0

Au 31 décembre 2012, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -4,9 millions d'euros contre -0,1 million d'euros au 31 décembre 2011.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	556,0	505,7
Dettes fiscales et sociales	162,8	171,6
Dettes sur acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	11,1	16,1
Dettes sur acquisition d'immobilisations financières	3,4	14,4
Autres dettes	16,6	16,1
Avances et acomptes reçus	14,9	23,0
Produits constatés d'avance	76,7	75,6
<b>TOTAL</b>	<b>841,5</b>	<b>822,5</b>

L'augmentation des dettes courantes de 19,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 est principalement liée à la progression de l'activité.

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

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
<i>Baux et redevances</i>	-999,3	-901,8
<i>Autres charges d'exploitation nettes</i>	-497,9	-479,3
<i>Impôts et taxes</i>	-5,7	-6,1
<i>Frais de personnel</i>	-517,7	-493,7
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs <sup>(1)</sup>	-2 020,6	-1 880,9
Dotations aux provisions nettes des reprises	5,3	21,0
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-255,5	-228,9
Perte de valeur des goodwill	-38,0	0,0
Pièces détachées maintenance	-37,1	-37,9
Autres produits opérationnels	7,2	8,7
Autres charges opérationnelles	-13,5	-17,9
<b>TOTAL</b>	<b>-2 352,2</b>	<b>-2 135,9</b>

<sup>(1)</sup> dont -1 619,1 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -401,5 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2012 (contre respectivement -1 500,8 millions d'euros et -380,1 millions d'euros en 2011).

**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 2012, les baux et redevances payés en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire s'élèvent à 999,3 millions d'euros :

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	CHARGES FIXES	CHARGES VARIABLES
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-853,0	-530,1	-322,9
Baux Affichage	-146,3	-117,2	-29,1
<b>TOTAL</b>	<b>-999,3</b>	<b>-647,3</b>	<b>-352,0</b>

Les charges variables sont déterminées en fonction des conditions contractuelles : les loyers et redevances qui fluctuent en fonction du niveau de chiffre d'affaires sont considérés comme des charges variables. Les loyers et redevances qui fluctuent selon le nombre de mobiliers sont considérés comme des charges fixes.

**Autres charges d'exploitation nettes**

Ce poste comprend cinq grandes catégories de coûts :

- les coûts de sous-traitance pour certaines activités de maintenance ;
- les coûts des prestations de services et des matériels relatifs à l'exploitation ;
- les honoraires et frais de fonctionnement, hors frais de personnel, des différents services du Groupe ;
- les charges de location simple ;
- les frais de timbres et taxes sur affichage.

Les charges de location simple, d'un montant de 46,4 millions d'euros en 2012, sont des charges fixes.

## Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et frais de développement non capitalisés sont inclus dans les postes « Autres charges d'exploitation nettes » et « Frais de personnel » ; ils s'élèvent à 6,9 millions d'euros en 2012, contre 7,6 millions d'euros en 2011.

## Impôts et taxes

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

## Frais de personnel

Ce poste comprend les salaires, charges sociales, paiements en actions et avantages versés au personnel, y compris le personnel chargé de l'installation et de l'entretien du mobilier, les équipes de recherche et développement, la force de vente ainsi que le personnel administratif.

Ce poste prend également en compte les charges liées aux plans d'intéressement et de participation des salariés français.

Les charges de paiement en actions liées à IFRS 2 s'élèvent à 5,5 millions d'euros en 2012 contre 4,0 millions d'euros en 2011.

Détail des plans d'actions gratuites :

	PLAN 2012	PLAN 2011
Date d'attribution	21/02/2012	17/02/2011
Nombre de bénéficiaires	1	1
Date d'acquisition	21/02/2016	17/02/2015
Nombre d'actions gratuites	21 900	13 076
Taux sans risque (en %)	1,35	2,27
Cours à la date d'attribution (en €)	20,21	24,00
Dividende /action attendu année N+1 (en €) <sup>(1)</sup>	0,44	0,00
Dividende /action attendu année N+2 (en €) <sup>(1)</sup>	0,45	0,40
Dividende /action attendu année N+3 (en €) <sup>(1)</sup>	0,45	0,55
Dividende /action attendu année N+4 (en €) <sup>(1)</sup>	0,47	0,70
Juste Valeur des actions gratuites (en €)	18,63	22,64

<sup>(1)</sup> Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg).

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Rémunérations et avantages divers	-408,0	-388,6
Charges sociales	-104,2	-101,1
Charges liées aux paiements en actions	-5,5	-4,0
<b>TOTAL</b>	<b>-517,7</b>	<b>-493,7</b>

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

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Retraites	-5,5	-2,8
Autres avantages à long terme	-1,1	-2,1
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>-6,6</b>	<b>-4,9</b>

<sup>(1)</sup> Dont -3,1 millions d'euros de charges liées aux retraites et autres avantages à long terme incluses sur la ligne « dotations aux provisions nettes des reprises » en 2012, contre -0,9 million d'euros en 2011.



## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Détail des plans de stock-options :

	PLAN 2012	PLAN 2011	PLAN 2010	PLAN 2009	PLAN 2008	PLAN 2007	PLAN 2006
Date d'attribution	21/02/2012	17/02/2011	01/12/2010	23/02/2009	15/02/2008	20/02/2007	20/02/2006
Date de fin d'acquisition des droits	21/02/2015	17/02/2014	01/12/2013	23/02/2012	15/02/2011	20/02/2010	20/02/2009
Date d'expiration	21/02/2019	17/02/2018	01/12/2017	23/02/2016	15/02/2015	20/02/2014	20/02/2013
Nombre de bénéficiaires	215	220	2	2	167	178	4
Nombre d'options	1 144 734	934 802	76 039	101 270	719 182	763 892	70 758
Prix d'exercice	19,73 €	23,49 €	20,20 €	11,15 €	21,25 €	22,58 €	20,55 €

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

ANNÉE	2012	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	2011	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
<b>NOMBRE D'OPTIONS EN VIE EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	2 783 441		21,63 €	2 208 451		20,35 €
- Options octroyées durant la période	1 144 734		19,73 €	934 802		23,49 €
- Options annulées durant la période	110 530		21,70 €	120 146		22,15 €
- Options exercées durant la période	239 620	20,40 €	19,82 €	237 000	22,94 €	16,78 €
- Options venues à expiration durant la période	193 559		19,81 €	2 666		21,25 €
<b>NOMBRE D'OPTIONS EN VIE EN FIN DE PÉRIODE</b>	3 384 466		21,22 €	2 783 441		21,63 €
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES EN FIN DE PÉRIODE</b>	1 654 383		21,44 €	1 796 917		20,93 €

Détail par plan des options en vie :

au 31 décembre 2012 :

PLAN / DATE D'ATTRIBUTION	EN NOMBRE D'OPTIONS	DURÉES DE VIE RESTANTES EN ANNÉES	PRIX D'EXERCICE MOYEN EN EUROS
2006	52 413	0,14	20,55
2007	585 349	1,14	22,58
2008	573 413	2,14	21,25
2009	101 270	3,15	11,15
2010	76 039	4,92	20,20
2011	873 736	5,13	23,49
2012	1 122 246	6,14	19,73
<b>TOTAL</b>	<b>3 384 466</b>		<b>21,22</b>

au 31 décembre 2011 :

PLAN / DATE D'ATTRIBUTION	EN NOMBRE D'OPTIONS	DURÉES DE VIE RESTANTES EN ANNÉES	PRIX D'EXERCICE MOYEN EN EUROS
2005	439 855	0,18	19,81
2006	52 413	1,14	20,55
2007	610 813	2,14	22,58
2008	600 976	3,14	21,25
2009	101 270	4,15	11,15
2010	76 039	5,92	20,20
2011	902 075	6,13	23,49
<b>TOTAL</b>	<b>2 783 441</b>		<b>21,63</b>

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

HYPOTHÈSES	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Prix du support à la date d'octroi	20,21 €	24,00 €	19,93 €	9,99 €	20,46 €	22,86 €	20,70 €
Volatilité estimée	38,41 %	36,71 %	36,56 %	31,74 %	24,93 %	28,66 %	29,43 %
Taux d'intérêt sans risques	1,35 %	2,27 %	1,69 %	2,31 %	3,37 %	4,02 %	3,11 %
Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Taux de turnover estimé	3,33 %	3,33 %	0,00 %	0,00 %	2,00 %	5,00 %	0,00 %
Taux de distribution du dividende <sup>(1)</sup>	2,16 %	1,20 %	1,08 %	2,41 %	2,56 %	2,00 %	1,90 %
Juste valeur des options	<sup>(2)</sup> 5,72 €	<sup>(2)</sup> 7,45 €	5,82 €	2,00 €	3,77 €	5,76 €	5,11 €

<sup>(1)</sup> Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg).

<sup>(2)</sup> Cette juste valeur unitaire ne tient pas compte de l'effet de « turn-over ».

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

Pour la valorisation des plans 2006 à 2012, le Groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

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

#### Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises

Les dotations aux amortissements nettes des reprises ont augmenté de 26,6 millions d'euros. Les dotations aux provisions nettes des reprises ont diminué de 15,7 millions d'euros et représentaient notamment en 2011 des reprises de provisions suite au dénouement de litiges en Asie pour 8,3 millions d'euros.

Ce poste comprend en 2012 une dépréciation de -7,8 millions d'euros relative aux tests de perte de valeur réalisés, dont 0,6 million d'euros de reprise de provision pour perte à terminaison. Ce poste comprenait en 2011 une reprise nette de 1,9 million d'euros, dont 0,6 million d'euros de reprise de provision pour perte à terminaison.

#### Perte de valeur des goodwill

Au 31 décembre 2012, une perte de valeur des goodwill a été constatée sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) pour un montant de 38,0 millions d'euros.

#### Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	6,3	7,5
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	0,7	0,8
Autres produits de gestion	0,2	0,4
Autres produits opérationnels	7,2	8,7
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-0,1	-1,0
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-2,7	-4,6
Autres charges de gestion	-10,7	-12,3
Autres charges opérationnelles	-13,5	-17,9
<b>TOTAL</b>	<b>-6,3</b>	<b>-9,2</b>

Les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 6,3 millions d'euros en 2012 sont principalement liés à la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue dans Soravia suite à la prise de contrôle du groupe Megaboard Soravia en Autriche pour 2,6 millions d'euros et à la réévaluation de la quote-part détenue antérieurement dans Arge Autobahnwerbung GmbH en Autriche pour 2,5 millions d'euros.

En 2012, les autres charges de gestion d'un montant de -10,7 millions d'euros comprennent principalement des coûts d'acquisition pour -4,9 millions d'euros, les frais de restructuration pour -2,9 millions d'euros et les risques de pénalités pour -1,6 million d'euros.

Les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 7,5 millions d'euros en 2011 étaient liés à la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue lors de la prise de contrôle de JCDecaux Korea, Inc. en Corée du Sud en janvier 2011 et comprenaient le badwill enregistré lors de la variation de pourcentage d'intégration de BigBoard en Ukraine et en Russie.

Les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre s'élevaient à -1,0 million d'euros en 2011 et étaient liées à la réévaluation lors de la prise de contrôle d'Adbooth Pty Ltd en Australie et de Garmoniya en Ukraine.

En 2011, les autres charges de gestion s'élevaient à -12,3 millions d'euros et concernaient principalement les effets du dénouement de litiges en Asie. Ces frais étaient compensés par une reprise de provisions sur la ligne « Dotations aux amortissements et provisions nettes ». Elles comprenaient également des amendes et pénalités et des frais de restructuration.

## 3.2. Résultat financier

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Produits financiers	9,6	7,3
Charges financières	-17,3	-29,4
Intérêts financiers nets (1)	-7,7	-22,1
Dividendes	0,0	0,0
Différences nettes de change	-0,9	-5,1
<i>Impact IAS 39 Change</i>	-0,1	0,4
<i>Impact IAS 39 Taux</i>	0,0	0,0
<i>Variation de valeur des dérivés non qualifiés de couverture</i>	-0,4	0,0
<i>Impact du coût amorti</i>	-1,1	-1,3
Impact IAS 39	-1,6	-0,9
Produits (charges) nets d'actualisation	-17,2	-11,1
Coût des garanties bancaires	-2,1	-1,0
<i>Dotations aux provisions pour risques financiers</i>	-0,3	-1,2
<i>Reprises de provisions pour risques financiers</i>	0,9	0,6
Dotations nettes aux provisions financières	0,6	-0,6
Résultat net de cession d'actifs financiers	-0,5	8,8
Autres	0,1	-0,3
Autres charges et produits financiers (2)	-21,6	-10,2
<b>RÉSULTAT FINANCIER (3) = (1) + (2)</b>	<b>-29,3</b>	<b>-32,3</b>
<i>Total produits financiers</i>	<i>10,8</i>	<i>16,7</i>
<i>Total charges financières</i>	<i>-40,1</i>	<i>-49,0</i>

En 2012, le résultat financier représente une charge nette de -29,3 millions d'euros, contre -32,3 millions d'euros en 2011, soit une amélioration de 3,0 millions d'euros.

Les évolutions favorables sont une variation positive de 3,7 millions d'euros des impacts de change et une diminution de 14,4 millions d'euros des intérêts financiers nets. Ces effets positifs sont en partie compensés par une augmentation des charges d'actualisation de 6,1 millions d'euros, liée principalement à l'effet de la baisse du taux d'actualisation sur les dettes sur engagements de rachat de minoritaires, et par la cession en 2011 d'une participation minoritaire dans la société Tulip (Hong Kong) pour 8,6 millions d'euros.

L'évolution des intérêts financiers nets s'explique d'une part par une charge en 2011 de -9,7 millions d'euros représentant la valeur actualisée des remboursements futurs liés à la clause de retour à meilleure fortune sur un abandon de créance réalisé par un minoritaire en faveur d'une société du Groupe, et d'autre part par une diminution de 4,7 millions d'euros des intérêts financiers nets en 2012, en lien avec la baisse de l'endettement financier net moyen.

## 3.3. Impôts sur les bénéfices

## Ventilation entre impôts différés et impôts courants

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Impôts courants	-109,1	-100,4
CVAE	-6,8	-6,9
Autres	-102,3	-93,5
Impôts différés	17,0	6,7
CVAE	0,6	0,5
Autres	16,4	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>-92,1</b>	<b>-93,7</b>

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 33,0 % en 2012 contre 31,8 % en 2011. Hors effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 31,8 % en 2012 contre 31,2 % en 2011.

## Nature des impôts différés

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Immobilisations corporelles et incorporelles	3,5	5,0
Reports déficitaires	3,3	-1,7
Provision pour démontage	1,2	-0,1
Provision pour avantage au personnel	1,3	0,9
Autres	7,7	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>17,0</b>	<b>6,7</b>



## Rationalisation de la charge d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>166,0</b>	<b>215,7</b>
Charge d'impôt	-92,1	-93,7
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>258,1</b>	<b>309,4</b>
Perte de valeur des écarts d'acquisition	38,0	0,0
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-16,8	-14,6
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	5,1	4,8
Autres produits non imposables	-14,5	-24,9
Autres charges non déductibles	29,5	19,7
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN</b>	<b>299,4</b>	<b>294,4</b>
Taux d'impôt pondéré du Groupe <sup>(1)</sup>	27,61 %	28,72 %
<b>IMPÔT THÉORIQUE</b>	<b>-82,7</b>	<b>-84,6</b>
Impôts différés sur déficits non reconnus	-8,4	-5,9
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	5,7	5,4
Autres impôts différés	-0,8	-0,5
Divers	0,3	-1,7
<b>IMPÔT TOTAL CALCULÉ</b>	<b>-85,9</b>	<b>-87,3</b>
CVAE nette	-6,2	-6,4
<b>IMPÔT ENREGISTRÉ</b>	<b>-92,1</b>	<b>-93,7</b>

<sup>(1)</sup>Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

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

	2012	2011
<b>NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE BÉNÉFICE NET PAR ACTION</b>	<b>221 876 825</b>	<b>221 723 424</b>
Nombre pondéré de stock-options	211 910	885 931
Nombre pondéré de stock-options qui auraient été émises au cours du marché	-95 075	-694 471
<b>NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE BÉNÉFICE NET PAR ACTION DILUÉ</b>	<b>221 993 660</b>	<b>221 914 884</b>

Au 31 décembre 2012, les plans de stock-options du 4 mars 2005, du 20 février 2006, du 20 février 2007, du 15 février 2008, du 1<sup>er</sup> décembre 2010, du 17 février 2011, et du 21 février 2012 ayant un effet anti-dilutif sont exclus du calcul.

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

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Stadtreklame Nürnberg GmbH	0,7	0,6
Werbeplakat Soravia GmbH	na	0,1
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,0	0,0
Metrobus	2,0	1,8
Bus Focus Ltd	0,5	0,5
Poad	1,9	1,6
APG SGA SA (anciennement Affichage Holding)	11,7	10,0
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>16,8</b>	<b>14,6</b>

L'augmentation de 2,2 millions d'euros de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'explique par la hausse des résultats des sociétés APG SGA SA, Metrobus, Poad et Stadtreklame Nürnberg GmbH.

En 2012, aucune perte de valeur n'a été constatée. En 2011, les tests de perte de valeur des sociétés mises en équivalence avaient conduit à une reprise de perte de valeur de 1,8 million d'euros sur la société Metrobus.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation n'entraînerait aucune perte de valeur significative sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence. Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle n'entraînerait aucune perte de valeur significative sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence.

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

EN MILLIONS D'EUROS	% INTÉGRATION	2012		2011	
		RÉSULTAT NET	CHIFFRE D'AFFAIRES NET	RÉSULTAT NET	CHIFFRE D'AFFAIRES NET
<b>Allemagne</b>					
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35 %	2,1	10,7	1,8	10,8
<b>Autriche</b>					
Werbeplakat Soravia GmbH <sup>(2)</sup>	33 %	na	na	0,2	3,7
<b>Chine</b>					
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40 %	0,0	0,8	-0,1	0,7
<b>France</b>					
Metrobus	33 %	6,0	220,3	5,5	224,4
<b>Hong Kong</b>					
Bus Focus Ltd	40 %	1,2	5,9	1,1	4,4
Poad	49 %	3,9	41,3	3,3	32,0
<b>Suisse</b>					
APG SGA SA	30 %	38,9	263,5	33,4	253,0
<b>Macao</b>					
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	30 %	0,1	0,5	0,1	0,3

<sup>(1)</sup> Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS.

<sup>(2)</sup> Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale au 31 janvier 2012.

## 3.6. Effectifs

Au 31 décembre 2012, les effectifs du Groupe atteignent 10 484 personnes contre 10 304 personnes au 31 décembre 2011.

La quote-part de l'effectif employé par les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle est de 813 personnes à fin 2012, comprises dans l'effectif total de 10 484 personnes.

La répartition des effectifs sur les exercices 2012 et 2011 est la suivante :

	2012	2011
Technique	5 828	5 927
Vente et Marketing	2 379	2 263
Informatique et Administration	1 638	1 500
Relations contractants	510	523
Recherche et développement	129	91
<b>TOTAL</b>	<b>10 484</b>	<b>10 304</b>

## 4. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

### 4.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 490,5 millions d'euros sur l'exercice 2012 comprennent :

- les flux d'exploitation générés par le résultat d'exploitation et les autres charges et produits financiers, retraités des éléments sans effet de trésorerie, pour un montant total de 563,9 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 42,6 millions d'euros dont les effets favorables sont principalement liés à une gestion stricte des délais de paiements des clients et fournisseurs sur l'exercice ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -8,5 millions d'euros et -107,5 millions d'euros.

### 4.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -185,6 millions d'euros en 2012 comprennent :

- des acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -175,4 millions d'euros ;
- des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des variations des créances sur immobilisations incorporelles et corporelles pour 7,6 millions d'euros ;
- des acquisitions de titres de participation diminuées de la trésorerie nette acquise et nettes des cessions et des variations des dettes et créances sur immobilisations financières, d'un montant total de -19,7 millions d'euros. Ce montant inclut principalement la prise de contrôle des sociétés Megaboard Soravia GmbH et Arge Autobahnwerbung GmbH en Autriche, Epamedia en Hongrie et Concourse Initiatives Ltd (renommée CIL 2012 Ltd) au Royaume-Uni. La trésorerie nette acquise représente 1,7 million d'euros ;
- des cessions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de 1,9 million d'euros. Le montant des variations des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle s'élève à 0,7 million d'euros.

En 2011, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -222,4 millions d'euros dont -167,8 millions d'euros d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des cessions et des variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles et -54,6 millions d'euros d'acquisitions de titres de participation et autres immobilisations financières (dont -4,8 millions d'euros de variations des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle) diminuées de la trésorerie acquise (pour 9,1 millions d'euros) et nettes des cessions et des variations des dettes sur immobilisations financières.

### 4.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -134,6 millions d'euros en 2012 sont principalement constitués :

- de dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -97,6 millions d'euros et de dividendes versés par des sociétés du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -8,2 millions d'euros ;
- des flux nets sur les emprunts pour un montant de -36,0 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 5,0 millions d'euros dont 4,8 millions d'euros du fait de la levée d'options de souscription d'actions chez JCDecaux SA ;
- des cessions de participations sans perte de contrôle nettes de la variation des créances sur immobilisations financières pour 2,8 millions d'euros ;

En 2011, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -139,9 millions d'euros, et concernaient principalement les flux nets sur les emprunts d'un montant de -134,2 millions d'euros.

### 4.4. Flux de trésorerie relatifs aux sociétés intégrées proportionnellement

Les flux de trésorerie relatifs aux sociétés intégrées proportionnellement se décomposent de la façon suivante :

- les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles représentent 69,6 millions d'euros en 2012 contre 60,7 millions d'euros en 2011 ;
- les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élèvent à -16,8 millions d'euros en 2012 contre -23,9 millions d'euros en 2011 ;
- les flux de trésorerie nets issus du financement sont de -44,6 millions d'euros en 2012, ils étaient de -32,3 millions d'euros en 2011.

### 4.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 9,6 millions d'euros en 2012 contre 4,1 millions d'euros en 2011.

## 5. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment le risque de liquidité et de financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, et les risques induits par la gestion financière, en particulier le

risque de contrepartie). Son objectif est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

### 5.1. Risques liés à l'activité et politique de gestion de ces risques

#### Risque de liquidité et financement

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels (flux de trésorerie d'intérêts et remboursements contractuels) pour les passifs financiers et les instruments dérivés :

EN MILLIONS D'EUROS	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	01/01/2013 AU 30/06/2013	01/07/2013 AU 31/12/2013	01/01/2014 AU 31/12/2015	01/01/2016 AU 31/12/2017	> 31/12/2017
Emprunts obligataires	268,4	272,0	179,0	1,4	91,6	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	72,7	75,2	54,0	2,0	10,1	5,2	3,9
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	7,6	7,7	6,8	0,1	0,8	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières divers	36,3	36,7	21,3	3,3	1,7	9,4	0,9
Emprunts de location financement	14,0	14,0	3,8	3,8	3,1	3,1	0,2
Intérêts courus	1,7	1,7	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	13,4	13,4	13,4	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS</b>	<b>414,1</b>	<b>420,7</b>	<b>280,0</b>	<b>10,6</b>	<b>107,3</b>	<b>17,7</b>	<b>5,0</b>
Swaps d'émission sur emprunts obligataires	-23,1	-4,7	-1,8	-0,8	-2,1	0,0	0,0
Couvertures de taux d'intérêt	-0,6	-0,6	-0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Couvertures de change	-4,9	-4,9	-4,9	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>	<b>-28,6</b>	<b>-10,2</b>	<b>-7,3</b>	<b>-0,8</b>	<b>-2,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.

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

La politique de financement du Groupe consiste à :

- centraliser ses financements au niveau de la maison mère. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés par JCDecaux SA à ses filiales directement et indirectement. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire (retenue à la source, etc.) ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe) ;

- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de durée cohérente avec la maturité de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissements et d'activité ;

- disposer en permanence d'une réserve de liquidités notamment sous la forme de lignes de crédit confirmées ;

- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances annuelles ;

- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables ;

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

- 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.

JCDecaux SA est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 7 février 2013, et celle de Standard and Poor's du 20 décembre 2012), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2012, la dette financière nette (hors engagement de rachat de minoritaires) s'élève à -34,9 millions d'euros contre 147,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

69 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne d'un an environ.

Au 31 décembre 2012, le Groupe dispose de 458,9 millions d'euros de trésorerie (détaillée au paragraphe 2.12 « Trésorerie et

équivalents de trésorerie ») et de 636,5 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés. La nature des ratios est détaillée au paragraphe 2.17 « Endettement financier net ».

### Risque de taux d'intérêt

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt, notamment en euro, dollar américain, shekel israélien, yuan chinois, livre turque et yen japonais. 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 sauf lorsqu'il est jugé que les taux d'intérêt sont particulièrement bas. Les couvertures sont principalement centralisées sur JCDecaux SA. La ventilation taux fixe/taux variable est détaillée au paragraphe 2.17 « Endettement financier net » et le détail des couvertures au paragraphe 2.19 « Instruments dérivés ».

Le tableau ci-après présente la répartition des actifs et passifs financiers par taux d'intérêt au 31 décembre 2012 :

EN MILLIONS D'EUROS		≤ 1AN	1 AN À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Dettes JCDecaux SA		-244,9	-47,4	0,0	-292,3
Autres dettes		-119,8	-15,1	-0,4	-135,3
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>(1)</b>	<b>-364,7</b>	<b>-62,5</b>	<b>-0,4</b>	<b>-427,6</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>(2)</b>	<b>36,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>36,6</b>
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(3)=(1)+(2)</b>	<b>-328,1</b>	<b>-62,5</b>	<b>-0,4</b>	<b>-391,0</b>
Swaps d'émission sur USPP	(4)	94,9	47,4	0,0	142,3
Autres couvertures de taux	(4)	100,7	0,0	0,0	100,7
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(5)=(3)+(4)</b>	<b>-132,5</b>	<b>-15,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>-148,0</b>

Pour les actifs et passifs à taux fixe, l'échéance indiquée est celle de l'actif et du passif.

Pour les actifs et passifs à taux variable, les taux sont révisés tous les un, trois ou six mois, l'échéance est donc inférieure à un an quelles que soient les dates d'échéance de remboursement.

Au 31 décembre 2012, 7,6 % du total de la dette financière économique toutes devises confondues du Groupe est à taux fixe, 23,4 % est protégé contre une hausse des taux à court terme des devises concernées ; 0,4 % du total de la dette brute économique du Groupe libellée en euros<sup>(1)</sup> est à taux fixe et 23 % est protégé contre une hausse des taux EURIBOR.

### Risque de change

En 2012, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 93 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 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 2012, l'exposition du Groupe au yuan chinois, à la livre sterling, au dollar américain et au dollar de Hong Kong est la suivante :

La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en yuan chinois représente 38,6 % du résultat du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du yuan chinois aurait un impact de -1,9 % et de -0,1 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

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



La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en livre sterling représente 14,0 % du résultat du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change de la livre sterling aurait un impact de -0,7 % et -0,1 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en dollar américain représente 13,7 % du résultat du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar américain aurait un impact de -0,7 % et de +0,1 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en dollar de Hong Kong représente 4,1 % du résultat net du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar de Hong Kong aurait un impact -0,2 % et de -0,3 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

Au 31 décembre 2012, le Groupe détient essentiellement des couvertures de change sur des opérations financières :

- dans le cadre de l'application de sa politique de centralisation des financements et de sa trésorerie multidevises, pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe, il a mis en place des swaps de change à court terme. Le Groupe ne couvre pas les positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) pas disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant ;
- sur la part de son endettement à long terme libellé en dollar américain<sup>(1)</sup> non utilisée pour financer le développement en cours de son activité aux États-Unis, le Groupe a mis en place des swaps d'émission sur la totalité de la durée de vie de l'opération. Les couvertures sont détaillées au paragraphe 2.19 « Instruments dérivés ».

Au 31 décembre 2012, le Groupe considère que son résultat et sa situation financière ne devraient pas être affectés de façon significative par une variation des cours des devises.

#### Gestion de la trésorerie excédentaire

Au 31 décembre 2012, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élèvent à 458,9 millions d'euros dont 371,3 millions d'euros en équivalents de trésorerie et 8,5 millions d'euros placés en garanties.

#### Gestion du capital et du ratio Dette nette / Capitaux propres

Le Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe en termes de gestion de son capital. La politique financière du Groupe vise à optimiser l'équilibre Dette nette / Capitaux propres.

## 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.

### Risque lié à la notation de crédit

JCDecaux SA est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's, à la date de publication de ces Annexes, chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable. Les principales sources de financement du Groupe (financements levés par la maison mère) ainsi que les contrats de ses principales opérations de couverture ne sont pas sujets à annulation anticipée en cas de dégradation de la notation du Groupe.

### Risque de contrepartie bancaire

Le risque de contrepartie du Groupe est lié au placement des excédents de trésorerie des filiales auprès des banques et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et les opérations de couverture engagées). La politique du Groupe est de limiter ce risque (i) en centralisant au niveau de JCDecaux SA la trésorerie disponible dans les filiales autant qu'il est possible, (ii) en soumettant à autorisation préalable de la direction financière Groupe les ouvertures de compte bancaire (iii) en sélectionnant les banques chez lesquelles JCDecaux SA et ses filiales peuvent effectuer des dépôts.

### Risque de contrepartie clients

Le risque de contrepartie sur les créances clients fait l'objet le cas échéant des provisions nécessaires. La valeur nette comptable des créances clients est détaillée au paragraphe 2.11 « Clients et autres débiteurs ». Le Groupe par ailleurs maintient une faible dépendance vis-à-vis d'un client en particulier, dans la mesure où aucun client ne représente plus de 3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

### Risque sur titres et dépôts à terme

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

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.

<sup>(1)</sup> Emprunt obligataire émis aux États-Unis en 2003

## 6. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

## 6.1. Engagements sur titres et autres engagements

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS <sup>(1)</sup></b>		
Garanties de marché	274,1	140,8
Autres garanties	13,4	6,5
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	25,2	26,6
Engagements sur titres	0,9	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>313,6</b>	<b>175,1</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>		
Avals, cautions et autres garanties	1,4	1,2
Engagements sur titres	1,3	1,6
Lignes de crédit	636,5	850,0
<b>TOTAL</b>	<b>639,2</b>	<b>852,8</b>

<sup>(1)</sup> Hors engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante.

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

Le poste autres garanties comprend les avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, la location de véhicules de certaines de ses filiales, (ii) les contre-garanties accordées par JCDecaux SA auprès des banques dans le cadre de lignes de garanties accordées à certaines de ses filiales, (iii) d'autres engagements tels que des garanties de paiement données à des fournisseurs.

Les nantissements, hypothèques et sûretés réelles sont constitués principalement d'une hypothèque sur un bien immobilier en Allemagne, ainsi que de montants de trésorerie donnée en garantie.

Les avals, cautions et autres garanties reçus sont constitués principalement de garanties données par des clients.

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

Au 31 décembre 2012, les engagements donnés sur titres comprennent, au bénéfice de différents partenaires du Groupe, les droits suivants :

- concernant la société JCDecaux Bulgaria BV (Bulgarie), un droit de vente (put), exerçable du 9 juin 2016 au 9 juin 2017 par Limited Novacorp portant sur 50 % du capital. Le prix de cette option sera déterminé par une banque d'affaires ou, sous certaines conditions, évalué selon une formule de calcul contractuelle ;
- concernant la société Europlakat Doo (Slovénie), un droit de vente (put) exerçable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012 par le partenaire du Groupe portant sur 8,13 % du capital de cette société. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 0,9 million d'euros ;
- concernant le groupe Wall, un droit d'achat (call) d'un partenaire du Groupe portant sur une part sociale du capital de Nextbike GmbH.

Au 31 décembre 2012, les engagements reçus sur titres comprennent, en faveur du Groupe, les droits suivants :

- concernant le groupe Metrobus, un droit de vente (put), valable du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 33 % du groupe JCDecaux dans le groupe Metrobus. Son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires ;
- concernant la société Europlakat Doo (Slovénie), un droit d'achat (call) exerçable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par Europlakat International Werbe GmbH sur le partenaire du Groupe portant sur 8,13 % du capital de cette société. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 0,9 million d'euros ;
- concernant le groupe Wall, un droit d'achat (call) exerçable par Wall AG sur un maximum de 24,8 % du capital de Nextbike GmbH portant la participation du Groupe à 50 % plus une voix. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de 0,4 million d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de certains contrats publicitaires, JCDecaux North America, Inc., directement ou à travers ses filiales, et ses partenaires de coentreprises se sont accordés réciproquement des droits de vente (put) et d'achat (call) sur leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

En outre, dans le cadre de la convention d'actionnaires qui les lie, JCDecaux SA et APG SGA SA (anciennement Affichage Holding) se sont accordés réciproquement des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles et de cession de certains actifs, ainsi que des droits de préemption en cas de changement de contrôle.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, le Groupe et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, le Groupe ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

Les lignes de crédit sont constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 600,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 36,5 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) :

EN MILLIONS D'EUROS	≤ 1 AN	> 1 ET ≤ 5 ANS	> 5 ANS <sup>(1)</sup>	TOTAL
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	552,1	1 707,9	1 397,5	3 657,5
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	100,6	144,4	82,4	327,4
Location simple	37,0	83,4	35,4	155,8
<b>TOTAL</b>	<b>689,7</b>	<b>1 935,7</b>	<b>1 515,3</b>	<b>4 140,7</b>

<sup>(1)</sup> Jusqu'en 2037.

## 6.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 295,7 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 255,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## 6.4. Engagements liés aux avantages au personnel

En application de la norme IAS 19 « Avantages au personnel » et selon l'option retenue par le Groupe d'appliquer la méthode du « corridor », une partie des écarts actuariels et du coût des services passés n'est pas comptabilisée en provisions et est détaillée au paragraphe 2.16 « Provisions ».

## 7. INFORMATION SECTORIELLE

L'information transmise aux membres du Directoire repose sur le secteur d'activité. C'est ce secteur qui est retenu dans le cadre de l'application de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». Aucun regroupement de secteurs n'est réalisé.

Concernant les sociétés sous contrôle conjoint, leurs données sont intégrées proportionnellement dans l'information sectorielle, telles que communiquées dans le reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuie le Directoire du Groupe, Principal Décideur Opérationnel.

## 7.1. Informations relatives aux secteurs opérationnels

### Définition des secteurs opérationnels

#### Mobilier Urbain

L'activité Mobilier Urbain couvre de manière générale les conventions publicitaires sur le domaine public signées avec les villes et collectivités locales. Elle comprend également les activités de publicité dans les centres commerciaux, ainsi que les locations de mobiliers, les ventes et locations de matériels, les travaux et entretiens divers, et autres prestations de services.

#### Transport

L'activité Transport couvre la publicité dans les moyens de transport tels que les aéroports, les métros, les bus, les tramways et les trains.

#### Affichage

L'activité Affichage couvre de manière générale la publicité sur le domaine privé, telle que l'affichage grand format traditionnel ou rétro-éclairé. Elle comprend également l'affichage lumineux type néons.

#### Opérations entre les différents secteurs opérationnels

Les prix de transfert entre les secteurs opérationnels sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2012 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires net	1 171,3	1 012,5	439,0	2 622,8
Marge opérationnelle	374,9	170,6	56,7	602,2
Résultat d'exploitation	157,2	133,8	-20,4	270,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes <sup>(1)</sup>	129,4	24,1	14,3	167,8

<sup>(1)</sup> Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes et créances sur immobilisations.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2011 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires net	1 179,0	874,8	409,2	2 463,0
Marge opérationnelle	386,9	139,9	55,3	582,1
Résultat d'exploitation	184,4	111,6	31,1	327,1
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes <sup>(1)</sup>	130,7	24,9	12,2	167,8

<sup>(1)</sup> Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes et créances sur immobilisations.

## 7.2. Autres informations

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2012 :

EN MILLIONS D'EUROS	FRANCE	ROYAUME-UNI	EUROPE <sup>(1)</sup>	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE-PACIFIQUE	RESTE DU MONDE	ÉLIMINATIONS	TOTAL
Chiffre d'affaires net	615,2	316,7	759,6	188,5	604,6	138,2		2 622,8
Actifs sectoriels non courants <sup>(2)</sup>	799,5	302,0	1 596,7	79,2	472,2	118,1	-521,3	2 846,4
Actifs sectoriels non affectés <sup>(3)</sup>								159,4

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

<sup>(2)</sup> Hors impôts différés actif.

<sup>(3)</sup> Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde non affectés par zone géographique : la couverture mondiale étant un facteur de succès pour cette activité tant au point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2011 :

EN MILLIONS D'EUROS	FRANCE	ROYAUME-UNI	EUROPE <sup>(1)</sup>	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE-PACIFIQUE	RESTE DU MONDE	ÉLIMINATIONS	TOTAL
Chiffre d'affaires net	607,8	272,1	792,6	179,2	504,3	107,0		2 463,0
Actifs sectoriels non courants <sup>(2)</sup>	826,8	299,9	1 646,6	79,2	367,3	194,7	-506,0	2 908,5
Actifs sectoriels non affectés <sup>(3)</sup>								159,4

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

<sup>(2)</sup> Hors impôts différés actif.

<sup>(3)</sup> Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde.

Aucun client ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

## 8. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

### 8.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les cinq catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les sociétés intégrées proportionnellement,
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding,
- les transactions réalisées entre une société intégrée globalement et ses minoritaires influents,
- la part non éliminée des transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe,
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

### 8.2. Détail des transactions

Les prêts accordés aux parties liées s'élèvent à 16,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, dont principalement un prêt de 5,0 millions d'euros accordé à la société Metrobus (France), un prêt de 4,8 millions d'euros accordé à la société MCDcaux Inc. (Japon), un prêt de 3,5 millions d'euros accordé à la société Europlakat Doo (Slovénie), un prêt de 1,8 million d'euros accordé à la société Média Aéroports de Paris (France) et un prêt de 0,6 million d'euros accordé à la société CBS Outdoor JCDecaux Street Furniture Canada, Ltd.

Les créances détenues par le Groupe sur les parties liées s'élèvent à 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2012, dont principalement 3,0 millions d'euros de créances envers la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine), 1,1 million d'euros envers Europlakat Doo (Slovénie) et 1,0 million d'euros envers Beijing Press JCDecaux Media Advertising Co. Ltd (Chine).

Les emprunts souscrits auprès des parties liées et les dettes sur engagement de rachat de minoritaires auprès des parties liées s'élèvent à 140,2 millions d'euros au 31 décembre 2012, dont principalement un engagement d'achat auprès de la société Progress de 72,7 millions d'euros, un engagement d'achat auprès de la société Média Régies de 15,3 millions d'euros, un engagement d'achat auprès d'un partenaire de 13,3 millions d'euros en Allemagne et une dette de 7,7 millions d'euros représentant la valeur actualisée des remboursements futurs liés à la clause de retour à meilleure fortune sur un abandon de créance réalisé par un minoritaire en faveur d'une société du Groupe.

Les dettes envers les parties liées s'élèvent à 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2012, dont les montants les plus significatifs correspondent à une dette de 3,2 millions d'euros envers la société APG SGA SA (anciennement Affichage Holding) et à une dette de 2,2 millions d'euros envers la société Metrobus (France).

Les produits d'exploitation réalisés avec les parties liées s'élèvent à 19,4 millions d'euros en 2012, dont principalement 4,8 millions d'euros avec la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine) et 2,7 millions d'euros avec la société Média Aéroports de Paris (France).

Les charges d'exploitation avec les parties liées représentent 22,9 millions d'euros en 2012, dont 11,3 millions d'euros de charges de locations avec les sociétés JCDecaux Holding et SCI Troisjean.

En 2012, les charges financières avec les parties liées représentent un montant de 11,1 millions d'euros dont 8,6 millions d'euros de charges d'actualisation de l'engagement de rachat de minoritaires sur la société Gewista Werbe GmbH.

Les produits financiers avec les parties liées représentent un montant de 0,5 million d'euros en 2012.

Les engagements sur titres avec les parties liées concernent principalement Metrobus et Europlakat Doo (Slovénie), le détail est donné dans le paragraphe 6.1 « Engagements sur titres et autres engagements ».

### 8.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2012 et 2011 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Avantages à court terme	4,7	7,0
Avantages en nature	0,1	0,1
Jetons de présence	0,1	0,1
Assurance-vie / Retraites spécifiques	0,2	0,2
Paiements en actions	0,7	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>5,8</b>	<b>8,0</b>

Par ailleurs, deux membres du Directoire bénéficient d'une indemnité de rupture pouvant représenter pour l'un, deux années de rémunération fixe au maximum et pour le second, une indemnité égale à une année de salaire et à la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années. Celle-ci sera versée en cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative du Groupe.

Le montant des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au passif de l'état de situation financière s'élève à 0,8 million d'euros au 31 décembre 2012 contre 0,4 million d'euros au 31 décembre 2011.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2012 s'élève à 0,2 million d'euros.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### 9. INFORMATION SUR LES SOCIÉTÉS EN INTÉGRATION 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 2012 et 2011 :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
Actifs non courants	22,2	34,0
Actifs courants	148,1	133,4
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>170,3</b>	<b>167,4</b>
Passifs non courants	21,3	22,4
Passifs courants	100,1	96,5
<b>TOTAL PASSIF HORS SITUATION NETTE</b>	<b>121,4</b>	<b>118,9</b>
<b>SITUATION NETTE</b>	<b>48,9</b>	<b>48,5</b>
<b>DONT RÉSULTAT NET</b>	<b>50,7</b>	<b>34,0</b>
dont produits	307,6	267,5
dont charges	-256,9	-233,5

L'augmentation de la situation nette de 0,4 million d'euros s'explique par :

- un résultat 2012 positif de 50,7 millions des sociétés intégrées proportionnellement ;
- des distributions de dividendes à hauteur de -44,7 millions d'euros ;
- des effets de change négatifs de -5,6 millions d'euros, principalement en Asie.

### 10. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

#### 10.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2012, JCDecaux SA est détenue à 70,23 % par la société JCDecaux Holding.

#### 10.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
<b>ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN</b>				
JCDecaux SA	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FRANCE	(1) France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT	France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI	France	66,00	Glob.	66,00
JCDecaux ASIE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EUROPE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AMERIQUES HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AFRIQUE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00



SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux BOLLORE HOLDING		France	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux FRANCE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK	(2)	France	87,50	Glob.	82,50
SOCIETE VERSAILLAISE DE KIOSQUES (SVK)	(2)	France	87,50	Glob.	100,00
JCDecaux DEUTSCHLAND GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Prop.	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
WALL AG	(3) & (12)	Allemagne	90,10	Glob.	90,10
GEORG ZACHARIAS GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH	(1)	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
WALL MOBILIARE GmbH	(3)	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR		Allemagne	45,05	Prop.	50,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARGENTINA SA		Argentine	99,82	Glob.	99,82
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd		Australie	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
AQMI GmbH	(4)	Autriche	67,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH	(5)	Autriche	58,66	Glob.	100,00
AUTOBAHNWERBUNG GmbH	(5) & (6) & (7)	Autriche	50,32	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC	(6)	Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC		Bahreïn	99,98	Glob.	100,00
JCDecaux BELGIUM PUBLICITE SA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DO BRASIL S.A		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR S.A		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO S.A	(6)	Brésil	100,00	Glob.	80,00
WALL SOFIA EOOD	(8)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux CAMEROUN	(1)	Cameroun	50,00	Prop.	50,00
CBS OUTDOOR JCDecaux STREET FURNITURE CANADA Ltd		Canada	50,00	Prop.	50,00
JCD P&D OUTDOOR ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux TIAN DI ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
BEIJING GEHUA JCD ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux NINGBO BUS SHELTER ADVERTISING CO. Ltd (6)	Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.	Corée du Sud	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDecaux A/S	Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC	Emirats Arabes Unis	99,98	Glob.	99,98
JCDecaux STREET FURNITURE FZ-LLC	Emirats Arabes Unis	99,98	Glob.	100,00
EL MOBILIARIO URBANO SLU	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA	Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux EESTI OU	Estonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, Inc.	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SAN FRANCISCO, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHICAGO, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
CBS DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux NORTH AMERICA, Inc.	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOSTON, Inc.	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy (1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
INTELLECT WORLD INVESTMENTS Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BUS FOCUS Ltd	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft. (VBM Kft)	Hongrie	90,10	Glob.	100,00
EPAMEDIA HUNGARY Köztéri Médiaügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság (1) & (6)	Hongrie	67,00	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	Israël	92,00	Glob.	92,00
MCDECAUX Inc. (9)	Japon	60,00	Prop.	60,00
CYCLOCITY Inc.	Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux LATVIJA SIA	Lettonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LIETUVA UAB	Lituanie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LUXEMBOURG SA	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GROUP SERVICES SARL	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MACAO (1)	Macao	80,00	Glob.	80,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux OMAN	(6) & (10)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	70,25	Glob.	70,25
JCDecaux NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
VERKOOP KANTOOR MEDIA (V.K.M.) BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PORTUGAL - MOBILIARIO URBANO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
Q. MEDIA DECAUX WLL	(1)	Qatar	49,99	Prop.	49,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux – BIGBOARD AS		Rép. Tchèque	50,00	Prop.	50,00
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	47,35	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,67	Prop.	50,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB	(1)	Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Prop.	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd	(1)	Thaïlande	95,15	Glob.	49,50
ERA REKLAM AS		Turquie	89,76	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS		Turquie	89,72	Glob.	99,58
JCDecaux URUGUAY	(11)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
<b>ACTIVITÉ TRANSPORT</b>					
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Prop.	50,00
MEDIA FRANKFURT GmbH		Allemagne	39,00	Prop.	39,00
JCDecaux AIRPORT MEDIA GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS – MARKETING GmbH	(12)	Allemagne	79,12	Glob.	87,82
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CONCOURSE INITIATIVES Ltd (anciennement MEDIA INITIATIVES Ltd)	(6)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CIL 2012 Ltd (anciennement CONCOURSE INITIATIVES Ltd)	(6)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ALGERIE SARL		Algérie	79,98	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER		Algérie	79,98	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT CENTRE SARL	(6)	Algérie	48,99	Glob.	49,00
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	59,99	Glob.	60,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux CHILE SA	(1)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Prop.	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd	(9)	Chine	90,00	Prop.	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
NANKIN MPI METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	70,00	Glob.	70,00
GUANGZHOU YONG TONG METRO ADV. Ltd		Chine	32,50	Prop.	32,50
NANKIN MPI TRANSPORTATION ADVERTISING		Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
SHANGHAI ZHONGLE VEHICLE PAINTING Co. Ltd		Chine	40,00	Equiv.	40,00
JINAN CHONGGUAN SHUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADV. Co. Ltd		Chine	30,00	Prop.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	65,00	Prop.	51,00
JCDecaux XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co. Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
NANKIN METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux SUZHOU METRO ADVERTISING Co. Ltd	(6)	Chine	80,00	Glob.	65,00
JCDecaux-DICON FZ CO		Emirats Arabes Unis	74,99	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC		Emirats Arabes Unis	79,98	Glob.	49,00
JCDecaux AIRPORT ESPANA S.A.U		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux & CEVASA SA		Espagne	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux ESPANA SL Y PUBLIMEDIA SISTEMAS PUBLICITARIOS - METRO DE BARCELONA	(13)	Espagne	70,00	Glob.	70,00
JCDecaux TRANSPORT, SLU		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux TRANSPORT INTERNATIONAL, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT DALLAS, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
MIAMI AIRPORT CONCESSION LLC		Etats-Unis	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO LLC	(6)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		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

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MEDIA PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
DIGITAL VISION (MEI TI BO LE GROUP)		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa	(1)	Italie	32,35	Prop.	32,35
AEROPORTI DI ROMA ADVERTISING Spa		Italie	24,10	Prop.	32,35
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Macao	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	47,35	Glob.	70,67
JCDecaux ASIA SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	(1)	Singapour	100,00	Glob.	100,00
XPOMERA AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
<b>ACTIVITÉ AFFICHAGE</b>					
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
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED	(6)	Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED	(6)	Afrique du Sud	65,00	Glob.	65,00
GEWISTA WERBEGESSELLSCHAFT .mbH	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
EUROPLAKAT INTERNATIONAL WERBE GmbH	(4)	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 WERBEGESSELLSCHAFT .mbH		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux INVEST HOLDING GmbH	(14)	Autriche	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SUB INVEST HOLDING GmbH	(14)	Autriche	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH	(14)	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

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
PSG POSTER SERVICE GmbH		Autriche	32,83	Prop.	49,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Prop.	50,00
KULTURPLAKAT		Autriche	46,90	Glob.	70,00
MEGABOARD HOLDING GmbH	(15)	Autriche	47,80	Glob.	95,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH	(1) & (7) & (15)	Autriche	50,32	Glob.	75,10
JCDecaux BILLBOARD		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(8) & (16)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD	(8)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
GRANTON ENTERPRISES LIMITED	(8)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
AGENCIA PRIMA AD	(8)	Bulgarie	45,00	Prop.	50,00
MARKANY LINE EOOD	(8)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
RA INTERREKLAMA EOOD	(8)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
A TEAM EOOD	(8)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
EASY DOCK EOOD	(8)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS		Chypre	55,00	Prop.	50,00
CEE MEDIA HOLDING		Chypre	55,00	Prop.	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES		Chypre	55,00	Prop.	50,00
FEGPORT INVESTMENTS		Chypre	55,00	Prop.	50,00
EUROPLAKAT Doo (anciennement EUROPLAKAT-PROREKLAM Doo)		Croatie	34,17	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo		Croatie	34,17	Glob.	100,00
FULL TIME Doo		Croatie	34,17	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA SLU	(1) & (13)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
INTERSTATE JCDecaux LLC	(6)	Etats-Unis	49,00	Prop.	49,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
OUTDOOR Közterületi Reklámügynökség Zrt.	(6)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(17)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
N.B.S.H. PROREKLAM-EUROPLAKAT PRISHTINA		Kosovo	20,67	Prop.	41,13
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
EUROPOSTER BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland	(6) & (15)	Pologne	47,80	Glob.	100,00



SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA	(18)	Portugal	96,38	Glob.	96,38
PLACA Lda	(18)	Portugal	100,00	Glob.	100,00
CENTECO - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	(18)	Portugal	67,47	Glob.	70,00
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	(18)	Portugal	49,15	Glob.	51,00
GREEN - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	(18)	Portugal	53,01	Glob.	55,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	(18)	Portugal	72,29	Glob.	75,00
AVENIR PRAHA Spol Sro		Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
WALL GUS		Russie	55,00	Prop.	50,00
BIG – MEDIA Ltd.		Russie	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD Co., Ltd.	(19)	Russie	55,00	Prop.	50,00
X – FORMAT PLUS, Ltd.	(19)	Russie	55,00	Prop.	50,00
PETROVIK KRASNODAR		Russie	55,00	Prop.	50,00
MEGABOARD SORAVIA Doo, BEOGRAD	(6) & (15)	Serbie	47,80	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	27,56	Prop.	41,13
EUROPLAKAT Doo (anciennement PROREKLAM-EUROPLAKAT Doo)		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
INTERFLASH Doo LJUBLJANA		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
APG SGA SA (anciennement AFFICHAGE HOLDING)		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
BIGBOARD B.V.	(20)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD GROUP		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KIEV		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KHARKHOV		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD DONETSK		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KRIVOY ROG		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD NIKOLAEV		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	55,00	Prop.	50,00
AUTO CAPITAL		Ukraine	55,00	Prop.	50,00

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
BIGBOARD LVIV	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER GROUP	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER KIEV	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER ODESSA	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
REKSVIT UKRAINE	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
ALTER – V	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
UKRAYINSKA REKLAMA	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BOMOND	Ukraine	27,50	Prop.	50,00
GARMONIYA	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIG MEDIA	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
MEDIA CITY	Ukraine	55,00	Prop.	50,00

<sup>(1)</sup> Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.

<sup>(2)</sup> Entrée de nouveaux partenaires dans le capital de MédiaKiosk.

<sup>(3)</sup> Wall Mobiliare GmbH a été absorbée par Wall AG le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

<sup>(4)</sup> AQMI GmbH a été absorbée par Europlakat International Werbe GmbH le 1<sup>er</sup> juillet 2012.

<sup>(5)</sup> Ces sociétés sont désormais intégrées globalement suite à la prise de contrôle de Autobahnwerbung GmbH <sup>(7)</sup> en 2012.

<sup>(6)</sup> Sociétés consolidées en 2012.

<sup>(7)</sup> Société absorbée par Megaboard Soravia GmbH le 30 octobre 2012.

<sup>(8)</sup> La cession de JCDecaux Bulgaria Holding BV de Wall AG, détenue à 90,10 %, à JCDecaux Central Eastern Europe GmbH, détenue à 100 %, a eu pour conséquence l'augmentation du pourcentage d'intérêts dans le groupe bulgare.

<sup>(9)</sup> Les sociétés MCDecaux Inc. (Japon) et Beijing Top Result Metro Adv. Co. Ltd (Chine) sont consolidées par intégration proportionnelle du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe des pouvoirs de Direction.

<sup>(10)</sup> Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.

<sup>(11)</sup> Cette société est un établissement de JCDecaux France.

<sup>(12)</sup> Rachat de 9,5 % d'intérêts de participation ne donnant pas le contrôle dans le capital de Trans-Marketing GmbH.

<sup>(13)</sup> JCDecaux Espana SL y Publimedia Sistemas Publicitarios a été absorbée par JCDecaux Espana SLU suite au retrait du partenaire au 30 juin 2012.

<sup>(14)</sup> JCDecaux Invest Holding GmbH et JCDecaux Subinvest Holding GmbH ont été absorbées par JCDecaux Central Eastern Europe GmbH le 19 octobre 2012.

<sup>(15)</sup> La prise de participation complémentaire de 42 % dans le capital de Soravia, jusque-là mise en équivalence, a eu pour conséquence la consolidation par intégration globale du groupe Megaboard Soravia le 30 janvier 2012.

<sup>(16)</sup> Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.

<sup>(17)</sup> Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

<sup>(18)</sup> La société Placa Lda a été absorbée de façon rétroactive au 1<sup>er</sup> janvier 2012 par Red Portuguesa. Cette opération a eu pour conséquence d'une part la dilution des participations ne donnant pas le contrôle de Red Portuguesa et d'autre part la diminution des pourcentages d'intérêt dans les sociétés jusque-là détenues par Placa Lda.

<sup>(19)</sup> En Russie, X-Format Plus a été absorbée par Bigboard Co. Ltd en août 2012.

<sup>(20)</sup> Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.

Note :

Glob. = intégration globale    Prop. = intégration proportionnelle    Equiv. = mise en équivalence

\*Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés consolidées en intégration proportionnelle qui sont détenues par des sociétés également consolidées en intégration proportionnelle. Pour ces sociétés, le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

## 11. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Début février 2013, JCDecaux SA a émis 500 millions d'obligations en euro à échéance février 2018.

Le 12 février 2013, le Groupe a pris le contrôle conjoint de 25 % de la société Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie qui représente 22 % du marché russe des affiches publicitaires avec plus de 40 000 faces publicitaires dans 70 villes russes. La société réalise en 2012 un chiffre d'affaires de plus de 340 millions de dollars et compte plus de 3 000 collaborateurs. Dans le cadre de cette transaction, le Groupe apporte ses actifs russes de BigBoard à Russ Outdoor.

Le 11 juillet 2012, le Groupe a signé un accord par lequel il se porte acquéreur de 24,9 % de la société Ankünder, société autrichienne très implantée dans la ville de Graz et sa région, avec une option d'augmenter sa participation à 33,3 % au plus tard fin 2015. Cet accord, approuvé par les autorités de la concurrence en janvier 2013, repose sur l'apport par le Groupe de certains de ses actifs autrichiens dans Ankünder. Cette opération sera effective lors de l'inscription de l'opération au registre du commerce qui devrait intervenir en mars 2013.

Le 6 mars 2013, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2013 une distribution de dividende au titre de 2012, de 0,44 € par action, soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes.

## 1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

En 2012, la société JCDecaux SA a enregistré un chiffre d'affaires de 49,0 millions d'euros contre 647,2 millions d'euros en 2011. Cette diminution reflète le transfert, au 31 décembre 2011, de toutes les activités opérationnelles de JCDecaux SA vers JCDecaux France.

Pour rappel, la société a procédé, le 31 décembre 2011, à une restructuration interne de ses activités en France au travers :

- d'un apport partiel d'actif consenti au bénéfice de sa filiale à 100% JCDecaux France de la branche d'activité constituée par une partie des moyens opérationnels français du groupe.
- de la fusion au sein de JCDecaux France de ses filiales Avenir, SEMUP, DPE, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising et de la SARL Centre de Formation JCDecaux CE,

Au terme de cette restructuration, toutes les activités opérationnelles ont été transférées vers JCDecaux France et JCDecaux SA n'opère plus, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, que des activités de holding et de support aux filiales.

## 2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

### 2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2012 s'élève à 49,0 millions d'euros et correspond essentiellement à des prestations refacturées aux différentes filiales du groupe ;

- d'assistance et de conseil de nature fiscale, juridique et financière,
- informatiques,
- d'études industrielles,

En 2011, le chiffre d'affaires comprenait également les ventes d'espaces publicitaires de l'activité mobilier urbain en France, les prestations de services rendues aux clients non publicitaires (collectivités locales), le montage, l'entretien et l'affichage des mobiliers urbains ainsi que les ventes de mobiliers urbains aux filiales françaises et étrangères.

La production immobilisée s'élève à 4,1 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés.

Les reprises sur provisions, amortissements et transfert des charges s'établissent à 3,8 millions d'euros. Il s'agit essentiellement de frais d'émission d'une nouvelle ligne de crédit comptabilisés en charge à répartir et amortis sur la durée de la ligne de crédit.

Les autres produits s'élèvent à 26,4 millions d'euros et correspondent essentiellement aux redevances de marque facturées aux filiales.

Au total les produits d'exploitation s'élèvent à 83,3 millions d'euros.

### 2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 111,9 millions d'euros.

Les autres achats et charges externes s'établissent à 61,9 millions d'euros et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 26,5 millions d'euros,
- des honoraires pour 6,2 millions d'euros dont 3,8 millions d'euros relatifs à l'acquisition de 25% de RussOutdoor;
- des coûts administratifs facturés par certaines filiales pour 7,9 millions d'euros.
- de frais d'émission d'une nouvelle ligne de crédit pour 3,8 millions d'euros.,
- de frais d'étude et recherche pour 1,1 millions d'euros.

Les frais de personnel se sont élevés à 34 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 7,4 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 4,9 millions d'euros, des dotations des charges à répartir pour 1,1 millions d'euros et des dotations pour engagements de retraite pour 1,2 millions d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 6,0 millions d'euros, et se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France (5,7 millions d'euros).

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quarter du Code Général des Impôts, se sont élevées à 39 810 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 13 270 euros.

### 2.3. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 12,5 millions d'euros en 2012 contre 45,2 millions d'euros en 2011, soit une diminution de 32,7 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise nette des dépréciations sur titres de participation de 21,4 millions d'euros en 2012 contre des reprises nettes en 2011 de 37,8 millions d'euros, soit une diminution de 16,4 millions d'euros,
- la dotation sur prêts aux filiales pour 16,4 millions d'euros en 2012, contre des reprises nettes de 5,8 millions d'euros en 2011,
- la diminution des intérêts financiers nets de 0,7 million d'euros,
- la hausse de 0,9 millions d'euros des revenus des titres de participation,
- l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune de l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à la filiale SOMUPI pour 4,8 millions d'euros.

### 2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort à -1,9 millions d'euros et se compose principalement des reprises et des dotations aux amortissements dérogatoires.

### 2.5. Résultat net

L'exercice 2012 fait ressortir une perte de 16.7 millions d'euros.

## 3. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2013, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du groupe et de support aux filiales.

## 4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Début février 2013, JCDecaux SA a émis 500 millions d'obligations en euro à échéance février 2018.

<b>BILAN ACTIF</b>			
<b>EN MILLIONS D'EUROS</b>		<b>2012</b>	<b>2011</b>
Immobilisations incorporelles	<i>Valeurs Brutes</i>	73,7	68,8
	<i>Amortissements</i>	-60,2	-56,4
	Valeurs nettes	13,5	12,4
Immobilisations corporelles	<i>Valeurs Brutes</i>	16,2	14,7
	<i>Amortissements</i>	-14,2	-13,5
	Valeurs nettes	2,0	1,2
Immobilisations financières	<i>Valeurs Brutes</i>	3 123,5	3 118,9
	<i>Dépréciations</i>	-52,7	-57,8
	Valeurs nettes	3 070,8	3 061,1
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>3 086,3</b>	<b>3 074,7</b>
Clients	<i>Valeurs Brutes</i>	24,2	13,8
	<i>Dépréciations</i>	0,0	0,0
	Valeurs nettes	24,2	13,8
Autres créances	<i>Valeurs Brutes</i>	33,2	29,7
	<i>Dépréciations</i>	0,0	0,0
	Valeurs nettes	33,2	29,7
Divers	Disponibilités	265,3	33,9
Comptes de régularisation		1,5	1,7
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>324,2</b>	<b>79,1</b>
	Charges à répartir	3,1	0,5
	Ecart de conversion actif	5,4	8,6
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>3 419,0</b>	<b>3 162,9</b>



**BILAN PASSIF**

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011	
Capital Social	3,4	3,4	
Primes d'émission; de fusion et d'apport	1 155,7	1 149,9	
Réserves	861,5	908,1	
Report à nouveau			
Résultat de l'exercice	-16,7	52,0	
Provisions réglementées	10,8	8,9	
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 014,7</b>	<b>2 122,3</b>	
Provisions pour risques et charges	5,8	3,9	
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	293,7	294,0
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	5,7	5,2
	Emprunts et dettes financières divers	1 044,8	641,1
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	23,9	17,7
	Dettes fiscales et sociales	15,2	27,4
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,6	0,0
	Autres dettes	8,0	45,5
Comptes de régularisation		0,0	0,0
<b>DETTES</b>	<b>1 391,9</b>	<b>1 030,9</b>	
	Ecart de conversion passif	6,6	5,8
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 419,0</b>	<b>3 162,9</b>	

COMPTE DE RÉSULTAT		
EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	49,0	647,2
Production stockée	0,0	1,3
Production immobilisée	4,1	6,1
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	3,8	5,6
Autres Produits	26,4	21,1
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	83,3	681,3
Achats de matières premières et autres approvisionnements	0,0	68,3
Autres achats et charges externes	61,9	396,1
Impôts, taxes et versements assimilés	2,6	10,9
Salaires et traitements	22,6	101,8
Charges sociales	11,4	44,1
Dotations aux amortissements et provisions	7,4	18,1
Autres charges	6,0	22,5
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	111,9	661,8
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	-28,6	19,5
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	12,5	45,2
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	-16,1	64,7
Produits exceptionnels	2,5	58,3
Charges exceptionnelles	4,4	63,1
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	-1,9	-4,8
Participation des salariés	-0,1	-0,6
Impôts sur les bénéfices	1,4	-7,3
<b>RÉSULTAT NET</b>	-16,7	52,0



Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 ont été arrêtés par le Directoire le 4 mars 2013 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 49,0 millions d'euros, un résultat net de -16,7 millions d'euros et un total de bilan de 3 419,0 millions d'euros.

## 1. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Pour rappel, le 31 décembre 2011, la société a procédé à une restructuration interne de ses activités en France au travers d'un apport partiel d'actif au bénéfice de sa filiale à 100 % JCDecaux France de la branche d'activité constituée par une partie des moyens opérationnels français du Groupe. A l'issue de cette opération JCDecaux SA a conservé uniquement une activité de holding et de support aux filiales.

Le 30 décembre 2009 JCDecaux SA avait consenti à sa filiale SOMUPI un abandon de créances à hauteur de 20,8 millions d'euros sur le prêt d'actionnaires du 13 décembre 2007. Cet abandon était assorti d'une clause de retour à meilleure fortune expirant le 31 décembre 2017. Au cours de l'exercice 2012, la clause de retour à meilleure fortune a été exercée à hauteur de 4,8 millions d'euros.

## 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables,
- indépendance des exercices.

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

### 2.2. Principales méthodes utilisées

#### 2.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

##### 2.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs (applications informatiques dites « de cœur de métier ») sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 5 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Afin de bénéficier du dispositif fiscal, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois).

Les éventuels frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

##### 2.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- constructions..... linéaire 20 ans
- agencements et aménagements des constructions.....linéaire 5 ans ou 10 ans
- installations techniques, matériel et outillage.....linéaire ou dégressif 5 ans ou 10ans
- matériel de transport.....linéaire 4 ans ou 5 ans
- matériel de bureau et informatique.....linéaire ou dégressif 3 ans ou 5 ans
- mobilier..... linéaire 10 ans

##### 2.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société, et sont dépréciés lorsque leur valeur d'utilité est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur d'utilité est calculée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net.

Lors des cessions de titres de participation, il est fait application de la méthode FIFO.

#### 2.2.2. Actif circulant

##### 2.2.2.1. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

##### 2.2.2.2. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée.

##### 2.2.2.3. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2013 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

**2.2.3. Passif****2.2.3.1. Provisions pour risques et charges**

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

**2.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés**

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

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

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

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

**2.2.3.3. Produits constatés d'avance**

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2013 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

**2.2.4. Opérations en devises et instruments financiers****2.2.4.1. Opérations en devises**

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « comptes d'écarts de conversion ».

Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour perte de change.

**2.2.4.2. Instruments financiers**

Les couvertures de risque de taux d'intérêt visent à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt à court terme sur les emprunts souscrits par la société.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuations des devises contre l'euro. Les instruments utilisés sont principalement des achats et ventes à terme de devises contre euros et des options de change.

### 3. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding

17, Rue Soyier

92200 Neuilly sur Seine

## 4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2012
Valeurs brutes	68,7	8,9	3,9	73,7
Amortissements et dépréciations	-56,4	-3,8	-0,0	-60,2
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>12,3</b>	<b>5,1</b>	<b>3,9</b>	<b>13,5</b>

VALEURS BRUTES EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2012
Brevets, licences et logiciels	65,0	4,6	0,0	69,6
Fonds de commerce	0,0	0,0	0,0	0,0
Immo. incorporelles en cours	3,7	4,3	3,9	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>68,7</b>	<b>8,9</b>	<b>3,9</b>	<b>73,7</b>

AMORTISSEMENT ET DÉPRÉCIATIONS EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2012
Brevets, licences et logiciels	-56,4	-3,8	-0,0	-60,2
<b>TOTAL</b>	<b>-56,4</b>	<b>-3,8</b>	<b>-0,0</b>	<b>-60,2</b>



## 5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2012
Valeurs brutes	14,7	1,9	0,4	16,2
Amortissements et dépréciations	-13,5	-1,1	-0,4	-14,2
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>1,2</b>	<b>0,8</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>

VALEURS BRUTES EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2012
Terrains	0,0			0,0
Constructions	0,0			0,0
Mobiliers urbains	1,5	0,1	0,0	1,6
Installations, matériel et outillage	1,5	0,5		2,0
Installations générales, agencements	0,0			0,0
Matériel de transport	0,7	0,1	0,4	0,4
Matériel de bureau et informatique	11,0	1,0	0,0	12,0
Autres	0,0			0,0
En-cours	0,0	0,2	0,0	0,2
Avances et acomptes	0,0			0,0
<b>TOTAL</b>	<b>14,7</b>	<b>1,9</b>	<b>0,4</b>	<b>16,2</b>

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2012
Constructions	0,0	0,0	-0,0	0,0
Mobiliers urbains	-1,3	-0,1	-0,0	-1,4
Installations, matériel et outillage	-1,3	-0,2	-0,0	-1,5
Installations générales, agencements	0,0	0,0	-0,0	0,0
Matériel de transport	-0,6	-0,1	-0,4	-0,3
Matériel de bureau et informatique	-10,3	-0,7	-0,0	-11,0
Autres	0,0	0,0	-0,0	0,0
En-cours	0,0	0,0	-0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>-13,5</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>-14,2</b>

## 6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2012
Participations	2 872,1			2 872,1
Créances rattachées à des participations	94,9	52,7	37,6	110,0
Prêts et autres immobilisations financières	151,9	123,2	133,7	141,4
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>3 118,9</b>	<b>175,9</b>	<b>171,3</b>	<b>3 123,5</b>
Dépréciations	-57,8	-19,4	-24,5	-52,7
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>3 061,1</b>	<b>156,5</b>	<b>146,8</b>	<b>3 070,8</b>

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales.

Les variations des prêts et autres immobilisations financières correspondent aux nouveaux prêts à plus d'un an et aux remboursements des filiales.

Les reprises de dépréciations concernent essentiellement les titres de participation des filiales du continent américain qui profite notamment du gain de l'appel d'offre de São Paulo.

Les dépréciations se rapportent essentiellement aux prêts accordés à JCDecaux Israël et JCDecaux Azerbaijan.

## 7. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2012, JCDecaux SA n'a aucune valeur mobilière de placement en portefeuille.

## 8. DISPONIBILITÉS

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Banques	14,3	11,4
Dépôt à terme	251,0	22,5
Caisse	NS	NS
<b>TOTAL</b>	<b>265,3</b>	<b>33,9</b>

## 9. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Frais d'émission d'emprunts	3,1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,1</b>	<b>0,5</b>

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs à l'émission en 2003 du placement privé aux Etats-Unis et à la mise en place en février 2012 d'une nouvelle ligne de crédit. Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

## 10. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE 5 ANS
Créances	310,0	74,8	235,2	
Dettes	1 391,9	344,5	1 047,4	

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 d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont essentiellement constituées par le placement privé émis pour 150 millions d'USD et 150 millions d'euros en 2003 aux Etats-Unis, amortissable entre 2013 et 2015. Au 31 décembre 2012 la dette est valorisée à 292,2 millions d'euros, couverture incluse.

JCDecaux SA dispose d'une ligne de crédit revolving confirmée d'un montant de 600 millions d'euros d'échéance février 2017. Au 31 décembre 2012 cette ligne n'est pas utilisée.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants ». Au 31 décembre 2012, le Groupe respectait ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

## 11. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Divers (maintenance, location, etc...)	1,5	1,7
<b>CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>
Divers	0,0	0,0
<b>PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## 12. CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	01/01/2012	AFFECTATION DU RESULTAT 2011	VARIATIONS 2012	31/12/2012
Capital	3,4			3,4
Prime d'émission	746,8		5,8	752,6
Prime de fusion	159,1			159,1
Prime d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	907,8	-45,6	-1,0	861,2
Report à Nouveau (créditeur)	0,0			0,0
Résultat de l'exercice	52,0	-52,0	-16,7	-16,7
<b>SITUATION NETTE</b>	<b>2 113,4</b>	<b>-97,6</b>	<b>-11,9</b>	<b>2 003,9</b>
Provisions réglementées	8,8		2,0	10,8
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 122,2</b>	<b>-97,6</b>	<b>-9,9</b>	<b>2 014,7</b>

Au 31 décembre 2012, le capital social de 3 386 792,80 euros est composé de 222 158 884 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 239 620 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 15 807 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 10 mai 2007, 16 098 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 15 février 2008 et 27 056 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 1<sup>er</sup> décembre 2010 (soit 58 961 actions).

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 13 mai 2009, le Directoire a octroyé au cours des exercices 2010 et 2011, respectivement 76 039 et 934 802 options. Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 11 mai 2011, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2012, 1 144 734 options.

Au 31 décembre 2012, 4 501 042 options, réparties comme suit, ont été attribuées dans le cadre des différents plans d'options autorisés par les assemblées du 23 mai 2002, 11 mai 2005, 10 mai 2007, 13 mai 2009 et 11 mai 2011 :

DATE D'ÉMISSION	04/03/2005	20/02/2006	20/02/2007	15/02/2008	23/02/2009	01/12/2010	17/02/2011	21/02/2012
Nombre d'options émises	690 365	70 758	763 892	719 182	101 270	76 039	934 802	1 144 734
Prix d'exercice des options	19,81 €	20,55 €	22,58 €	21,25 €	11,15 €	20,20 €	23,49 €	19,73 €
Date d'expiration	04/03/2012	20/02/2013	20/02/2014	15/02/2015	23/02/2016	01/12/2017	17/02/2018	21/02/2019

Au 31 décembre 2012, le capital social de la société est détenu à hauteur de 70,23 % (soit 156 030 573 actions) par la société JCDecaux Holding.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

## 13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2012	DOTATIONS 2012	REPRISES 2012	VALEURS AU 31/12/2012
<b>PROVISIONS POUR RISQUES</b>				
Litiges	0,0	0,0	0,0	0,0
Pertes de change	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres	0,1	0,7	0,0	0,8
<b>PROVISIONS POUR CHARGES</b>				
Provisions pour IFC et médailles du travail	3,8	1,2	0,0	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>3,9</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</b>	<b>5,8</b>

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont principalement constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

AU 31 DÉCEMBRE	2012
Taux d'actualisation	3,30 %
Taux de revalorisation des salaires	2,70 %
Rendement attendu des actifs des régimes	4,50 %
Durée résiduelle moyenne de présence	17 ans

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX SA

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
<b>Évolution de la dette actuarielle</b>			
Ouverture	4,9	0,2	5,1
Coût normal	0,3	0,0	0,3
Intérêt sur la dette	0,2	0,0	0,2
Impact des acq. sur cession sur la dette	0,8	0,0	0,8
Profits ou pertes actuariels	0,8	0,0	0,8
Prestations payées	-0,2	0,0	-0,2
<b>DETTE ACTUARIALE À LA CLÔTURE</b>	<b>6,8</b>	<b>0,2</b>	<b>7,0</b>

<b>Provision</b>			
Couverture financière	6,8	0,2	7,0
Pertes ou gains actuariels restant à amortir	-1,8	-	-1,8
Coût des services passés restant à amortir	-0,2	-	-0,2
<b>PROVISION DE CLÔTURE</b>	<b>4,8</b>	<b>0,2</b>	<b>5,0</b>

<b>Charge de retraite</b>			
Coût normal	0,3	-	0,3
Intérêt sur la dette	0,2	-	0,2
Rendement attendu des placements	-	-	
Amortissement des pertes ou gains actuariels	-	-	
Amortissements du coût des services passés	0,8	-	0,8
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>1,3</b>	<b>-</b>	<b>1,3</b>

Sur l'exercice, les mouvements nets sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2012
<b>AU 01/01/2012</b>	<b>3,8</b>
Coût selon compte de résultat	1,4
Prestations payées	-0,2
<b>AU 31/12/2012</b>	<b>5,0</b>



## 14. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
Indemnités de fin de carrière	4,8	3,6
Autres provisions	0,6	0,4
Contribution sociale de solidarité	0,1	0,7
Gain/perte latente de change	0,0	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>5,5</b>	<b>4,8</b>

## 15. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
France	28,4	565,2
Export	20,6	82,0
<b>TOTAL</b>	<b>49,0</b>	<b>647,2</b>

Pour rappel, le 31 décembre 2011, la société a procédé à une restructuration interne de ses activités en France au travers d'un apport partiel d'actif au bénéfice de sa filiale à 100 % JCDecaux France de la branche d'activité constituée par une partie des moyens opérationnels français du Groupe. A l'issue de cette opération JCDecaux SA a conservé uniquement une activité de holding et de support aux filiales.

En 2012, le chiffre d'affaires correspond aux prestations d'assistance et de conseil dans les domaines administratif, technique, informatique et juridique, immobilier, social et industriel destinées aux différentes filiales du groupe JCDecaux.

En 2011, le chiffre d'affaires comprenait également les ventes d'espaces publicitaires de l'activité mobilier urbain en France, les prestations de services rendues aux clients non publicitaires (collectivités locales) et les ventes de mobiliers urbains aux filiales françaises et étrangères.

## 16. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'établit à 12,5 millions d'euros en 2012 contre 45,2 millions d'euros en 2011, soit une diminution de 32,7 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise nette des dépréciations sur titres de participation de 21,4 millions d'euros en 2012 contre des reprises nettes en 2011 de 37,8 millions d'euros, soit une diminution de 16,4 millions d'euros,
- la dotation sur prêts aux filiales pour 16,4 millions d'euros en 2012, contre des reprises nettes de 5,8 millions d'euros en 2011,
- la diminution des intérêts financiers nets de 0,7 million d'euros,
- la hausse de 0,9 millions d'euros des revenus des titres de participation,
- l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune de l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à la filiale SOMUPI pour 4,8 millions d'euros.

## 17. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

EN MILLIONS D'EUROS	2012
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,0
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	0,0
Dotation aux amortissements dérogatoires	4,4
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>4,4</b>

EN MILLIONS D'EUROS	2012
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,0
Produit de cession Immos Financières	0,0
Reprise d'amortissements dérogatoires	2,5
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>2,5</b>

## 18. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
<b>CHARGES A PAYER</b>		
<b>Dettes financières</b>		
Autres emprunts obligataires	1,4	1,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Emprunts et dettes financières autres	0,5	1,8
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12,4	13,6
Dettes fiscales et sociales	8,0	11,3
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,5	-
Autres dettes	6,8	7,7

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011
<b>PRODUITS A RECEVOIR</b>		
<b>Immobilisations financières</b>		
Créances rattachées à des participations	0,3	0,8
Prêts	0,9	1,5
<b>Créances d'exploitation</b>		
Créances clients et comptes rattachés	4,7	1,0
Autres créances	3,3	0,6
<b>Créances diverses</b>		
Instruments de trésorerie	2,8	4,6
Disponibilités	0,8	0,5

## 19. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

EN MILLIONS D'EUROS	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRES IMPÔTS
Résultat courant	-16,1	-1,3	-14,8
Résultat exceptionnel	-1,9	-0,1	-1,8
Participation	-0,1	-0,0	-0,1
Résultat net	-18,1	-1,4	-16,7

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de Groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2002 et a été conclue avec JCDecaux France.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, les sociétés Cyclocity, JCDecaux Asie Holding, JCDecaux Amériques Holding et JCDecaux Europe Holding ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la société JCDecaux France Holding a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, les sociétés JCDecaux Afrique Holding et Média Publicité Extérieure 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.

## 20. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	31/12/2011
<b>Engagements donnés</b>		
Garantie de marchés <sup>(1)</sup>	58,8	79,6
Autres garanties <sup>(2)</sup>	121,7	101,9
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Engagements sur titres <sup>(3)</sup>	15,9	15,9
<b>TOTAL</b>	<b>196,4</b>	<b>245,4</b>
<b>Engagements reçus</b>		
<b>Engagements sur titres <sup>(4)</sup></b>		
Ligne de crédit disponible	600,0	850,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	16,0	20,8
<b>TOTAL</b>	<b>616,0</b>	<b>870,8</b>

<sup>(1)</sup> Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de concession de filiales.

<sup>(2)</sup> Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, location de véhicules de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de cautions bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

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

<sup>(3)</sup> Les engagements donnés sur titres comprennent :

- On droit de vente (put) exerçable du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 34 % détenue par notre partenaire Publicis dans la société Somupi et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires. Il est estimé au 31 décembre 2012 à 15,9 millions d'euros.

<sup>(4)</sup> Les engagements reçus sur titres comprennent :

- Un droit de vente (put) exerçable du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur notre participation de 33 % dans le groupe Metrobus et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires.

En outre, dans le cadre de la convention d'actionnaires qui les lie, JCDecaux SA et APG SGA SA (anciennement Affichage Holding) se sont accordés réciproquement des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles et en cas de changement de contrôle, ainsi que des droits de préemption en cas de cession de certains actifs.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, JCDecaux SA et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption ou de droits de suite, que JCDecaux SA ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus.

Le montant de ligne de crédit disponible concerne la ligne de crédit revolving confirmée.

## 21. INSTRUMENTS FINANCIERS

La société n'utilise des instruments financiers dérivés qu'à des fins de couverture contre le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

### 21.1. Instruments financiers d'émission d'emprunts obligataires

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

	TRANCHE B	TRANCHE C	TRANCHE D	TRANCHE E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Fixe USD	Euribor	Fixe USD	Euribor
Montant après couverture	94,8MEUR	100 MEUR	47,4MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Euribor	Euribor	Euribor	Euribor

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers d'émission de JCDecaux SA au 31 décembre 2012 (coût théorique de débouclage) est de -23,1 millions d'euros.

### 21.2. Couverture du risque de change

L'exposition de la société au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations commerciales,
- aux opérations financières :
  - refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts par des swaps de change (l'échéance la plus lointaine de ces contrats est février 2013),
  - 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 2012, 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 <sup>(1)</sup>	POSITIONS CONDITIONNELLES	DIFFÉRENTIEL
AED	1,6	26,7	-25,1	26,2	-	1,1
AUD	7,0	6,2	0,8	-0,7	-	0,1
BHD	0,0	7,2	-7,2	7,2	-	0,0
BRL	0,4	0,0	0,4	0,0	-	0,4
CAD	1,4	0,0	1,4	-1,2	-	0,2
CHF	0,0	0,6	-0,6	0,0	-	-0,6
CNY	0,0	0,1	-0,1	0,0	-	-0,1
CZK	1,3	0,2	1,1	-1,0	-	0,1
DKK	2,0	0,0	2,0	-1,8	-	0,2
GBP	1,9	11,0	-9,1	4,9	-	-4,2
HKD	5,1	116	-110,9	112,0	-	1,1
ILS	26,8	0,6	26,2	-26,2	-	0,0
JPY	13,4	0,0	13,4	-13,4	-	0,0
NOK	7,1	0,0	7,1	-6,3	-	0,8
OMR	1,1	0,1	1,0	-0,9	-	0,1
PLN	0,8	0,0	0,8	-0,2	-	0,6
SAR	0,4	9,9	-9,5	9,9	-	0,4
SEK	6,1	0,0	6,1	-5,7	-	0,4
SGD	7,1	7,5	-0,4	-0,5	-	-0,9
THB	0,1	0,1	0,0	-0,4	-	-0,4
TRY	18,7	0,0	18,7	-18,2	-	0,5
USD	24,0	143,6	-119,6	120,2	-	0,6
ZAR	0,9	0,3	0,6	-0,6	-	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>127,2</b>	<b>330,1</b>	<b>-202,9</b>	<b>203,3</b>	<b>-</b>	<b>0,4</b>

<sup>(1)</sup> Swaps d'émissions et swaps de change à court terme. Les swaps d'émission sont valorisés au taux de couverture au même titre que les passifs financiers correspondants. Les autres swaps sont valorisés au taux de clôture

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers à court terme (swaps de change, hors swaps d'émission traités ci-dessus) au 31 décembre 2012 (coût théorique de déblocement) est de -4,8 million d'euros.

### 21.3. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt de la société provient de ses emprunts obligataires ou bancaires émis à taux variable ou transformés en taux variable dès l'émission.

Au 31 décembre 2012, la société détient 100 millions d'euros de cap spread et de vente de floors d'échéance 2014.

La valeur de marché de ces instruments financiers au 31 décembre 2012 (coût théorique de déblocement) est de -0,6 million d'euros.

## 22. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2012, s'élève à 170 000 euros.

Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2012 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève 2 878 486 euros.

## 23. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2012	2011
Cadres	229	447
Agents de maîtrise	88	731
Employés	25	1 380
<b>TOTAL</b>	<b>342</b>	<b>2 554</b>

## 24. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

## EN MILLIONS D'EUROS

POSTES DU BILAN (EN VALEUR BRUTE)	2012	2011
<b>Immobilisations financières</b>		
Participations	2 721,1	2 721,1
Créances sur participations	105,0	89,8
Prêts	141,3	151,9
Dépôts et cautionnements versés	0,1	-
<b>Créances</b>		
Créances clients et comptes rattachés	23,7	13,1
Autres créances	20,8	22,2
Charges constatées d'avance	-	-
<b>Dettes</b>		
Emprunts et dettes financières diverses	1 044,8	641,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12,1	8,4
Autres dettes	1,3	37,7
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Produits constatés d'avance	-	-

## EN MILLIONS D'EUROS

POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT	2012	2011
<i>Charges d'exploitation</i>	19,3	283,1
<i>Produits d'exploitation</i>	74,9	301,0
<b>Charges financières</b>		
Intérêts et charges assimilées	5,7	7,5
<b>Produits financiers</b>		
Produits de participations	3,4	7,7
Intérêts	8,0	11,1
Autres produits financiers	4,8	-
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits cession immobilisations	-	NS

En plus des sociétés susceptibles d'être consolidées par intégration globale, ont été considérées comme entreprises liées les sociétés consolidées par intégration proportionnelle dans les comptes du groupe JCDecaux.

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R 123-198 du Code de Commerce, d'un montant significatif et qui n'aurait pas été conclue aux conditions normales du marché.

## 25. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Début février 2013, JCDecaux SA a émis 500 millions d'obligations en euro à échéance février 2018.



## 26. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2012

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES (1) EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	NETTE		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2012 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2012 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
				BRUTE	NETTE					
<b>A – FILIALES EN FRANCE DÉTENUES À PLUS DE 50 %</b>										
JCDecaux France	7 023	607 176	100	1 304 941	1 304 941			659 235	50 077	
JCDecaux Asie Holding	6 525	71 764	100	54 691	54 691				(22 009)	
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(22 217)	100	297 000	297 000	31 603			2 051	
JCDecaux Afrique Holding	37	(11)	100	37	37	1 714			(63)	
JCDecaux Europe Holding	581 922	188 067	100	622 224	622 224	2			4 941	
International Bike Technology (non consolidé)	37	(27)	100	37	37				(6)	
JCDecaux France Holding (ex JCDecaux Newco)	31 204	0	100	31 769	31 769	44 011			282	
<b>B – PARTICIPATIONS EN FRANCE DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %</b>										
METROBUS	1 840	-3 892	33	17 886	10 296	4 950		143 127	5 057	

(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'INVENTAIRES DES TITRES DETENUS		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2012 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2012 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
				BRUTE EN K€	NETTE EN K€					
<b>C – FILIALES À L'ÉTRANGER DÉTENUES À PLUS DE 50 %</b>										
JCDecaux Belgium Publicité SA (Belgique)	269 EUR	371 371 EUR	100	355 493	355 493			26 524	23 341	
JCDecaux Eesti (Estonie)	3 EUR	13 330 EUR	100	10 838	10 838			3 889	1 223	
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spool Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	13 498 CZK	96,20	3 092	3 092	961		6 313	1 330	2 017
JCDecaux Korea Inc (ex IP DECAUX Inc) (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	16 267 984 KRW	50	1 424	1 424			12 748	3 235	
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	82 673 DKK	50	2 209	2 209	1 775		17 397	513	1 309
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	2 998 861 UZS	1 533 046 UZS	70,25	1 197	963			626	95	
JCDecaux ISRAEL (Israël)	109 ILS	(58 883) ILS	92	19	0	26 231		7 378	(2 000)	
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé) (Mexique)			50	772	0	91				
<b>D – PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %</b>										
APG SGA (ex Affichage Holding) (Suisse)	7 800 CHF	47 196 CHF	30	133 084	133 084			263 546	43 191	5 247
IGP Decaux Spa (Italie) 1 086 EUR	63 439 EUR	63 439 EUR	20,48	34 861	10 652			101 327	(6 606)	
<b>E – AUTRES PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES À MOINS DE 10 % MAIS DONT LA VALEUR BRUTE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ</b>										
JCDecaux Artvertising Belgium (Belgique)	1 735 EUR	0 EUR	9,29	274	274			94	152	
JCDecaux PORTUGAL Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	0,15	253	253			22 450	2 174	54

(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	2008	2009	2010	2011	2012
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social (en euros)	3 373 251	3 374 765	3 378 305	3 382 240	3 386 793
b) Nombre d'actions ordinaires	221 270 597	221 369 929	221 602 115	221 860 303	222 158 884
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)					
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	764 931 112	710 923 182	593 984 646	647 157 771	48 970 404
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	163 734 757	140 508 118	89 778 731	8 329 823	-13 184 768
c) Impôts sur les bénéfices	604 470	445 202	3 593 281	7 293 436	-1 360 663
d) Participation des salariés	379 224	443 987	248 830	632 005	85 874
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	130 410 809	-48 000 020	211 277 392	51 991 226	-16 692 762
f) Résultat distribué	-	-	-	97 618 533	(1)
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)</b>					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,74	0,63	0,39	0,002	-0,05
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,59	-0,22	0,95	0,23	-0,08
c) Dividende net attribué à chaque action	-	-	-	0,44	(1)
<b>IV - PERSONNEL</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 693	2 646	2 555	2 554	342
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	98 112 159	92 682 118	100 540 064	101 776 288	22 613 835
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	43 159 848	42 487 982	43 473 119	44 121 751	11 434 157

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2012



# INFORMATIONS JURIDIQUES

<b>Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques</b> .....	<b>164</b>
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.....	164
Rémunérations, options de souscription d'actions et actions gratuites.....	171
Schémas d'intéressement et de participation du personnel.....	185
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.....	186
<b>Actionnariat et Bourse</b> .....	<b>194</b>
Actionnariat au 31 décembre 2012.....	194
Evolution de l'actionnariat.....	195
Personnes morales détenant le contrôle de la Société.....	196
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe.....	197
Marché des titres JCDecaux en 2012.....	197
Évolution du cours de Bourse et des volumes de transactions.....	198
Information des actionnaires.....	200
<b>Capital</b> .....	<b>202</b>
Généralités.....	202
Rachat par la Société de ses propres actions.....	204
<b>Autres informations juridiques</b> .....	<b>206</b>
Généralités.....	206
Historique.....	207
Facteurs de risques.....	208
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées.....	212
Organigramme mondial simplifié.....	212
Document accessible au public.....	212



## 1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance en date du 6 mars 2013.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 révisé en avril 2010 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration de ce rapport prévu à l'article L.225-68 du Code de commerce en application de la loi du 3 juillet 2008 et au Rapport Poupert-Lafarge sur le Comité d'audit.

Les éventuels points de non-conformité à ce Code sont, le cas échéant, indiqués et explicités au sein dudit rapport.

La Société est, depuis 2000, organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

### 1.1. Gouvernement d'entreprise

#### 1.1.1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire

##### Composition

Au 31 décembre 2012, le Directoire est composé de 4 membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-Charles Decaux (Président du Directoire), M. Jean-François Decaux (Directeur Général), Mme Laurence Debroux et M. Jeremy Male. La durée de leur mandat est de 3 ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-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, pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers sont invités à participer aux séances du Directoire. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

##### Travaux

En 2012, le Directoire s'est ainsi réuni 13 fois avec un taux de présence de 98 % de ses membres.

Les travaux du Directoire ont notamment porté sur :

- la situation des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats) ;
- les opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres et les projets d'acquisitions ;
- des sujets récurrents comme la présentation des conclusions des missions d'audit, le budget, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, le résultat des revues des Commissaires aux comptes, le financement du Groupe, la revue des risques et des litiges du Groupe, les cautions et les garanties, les attributions de stock-options et d'actions gratuites et les augmentations de capital y afférentes, les conditions de rémunération des cadres dirigeants du Groupe, la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires et la revue semestrielle des litiges du Groupe ;
- des sujets ponctuels comme la constatation de la réalisation de l'apport partiel d'actif décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 2011, la délégation de pouvoirs au Président à l'effet de constater l'augmentation de capital liée à des levées d'options de souscription, le renforcement du contrôle d'accès à la plateforme informatique communautaire du Groupe, l'approbation d'un contrat de crédit revolving, la validation de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux et de la stratégie de développement durable, l'approbation de la nomination du tiers indépendant en charge de l'audit des données sociales et environnementales du Groupe.

#### 1.1.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

##### Composition

Au 31 décembre 2012, le Conseil de surveillance est composé de six membres : M. Jean-Claude Decaux (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), Mme Monique Cohen, M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour des durées de mandats différentes.

Les membres sont choisis pour leur compétence, leur intégrité, leur indépendance et leur détermination à prendre en compte les intérêts des actionnaires.

##### Représentation équilibrée entre femmes et hommes

Au 31 décembre 2012, le Conseil de surveillance compte une femme sur un total de six membres (soit une proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance de 17 %).

La composition du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 ainsi qu'au Code AFEP-MEDEF d'avril 2010 en matière de représentation équilibrée entre femmes et hommes.



### Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux termes du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance, le Conseil a retenu, pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, les critères AFEP-MEDEF à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années, salarié ou dirigeant de JCDecaux SA, salarié ou dirigeant d'une société qu'elle consolide ou de JCDecaux Holding ;
- ne pas être salarié ou dirigeant d'une société dans laquelle JCDecaux SA ou l'un de ses salariés ou dirigeants, détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance ;
- ne pas avoir avec le Groupe JCDecaux de relations d'affaires qui représenteraient une part significative de l'activité du membre du Conseil de surveillance concerné ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un membre du Directoire de JCDecaux SA ;
- ne pas avoir été auditeur de JCDecaux SA au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans.

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Suivant cette analyse, le Conseil de surveillance a jugé en décembre 2012 que trois des six membres qui le composent sont indépendants : Mme Monique Cohen, M. Pierre Mutz et M. Xavier de Sarrau.

En pratique, la Société va ainsi au-delà des dispositions de son Règlement Intérieur et du Code AFEP-MEDEF qui prévoient que la part des membres indépendants doit être d'au moins un tiers.

### Fonctionnement

Le rôle du Conseil de surveillance, défini par la loi et les statuts de la Société, est d'exercer le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins une fois par trimestre.

Un règlement intérieur fixe les principes concernant les règles de fonctionnement : la tenue des réunions (nombre de réunions, participation par visioconférence) et la création de comités (missions, règles de fonctionnement).

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. En cours de séance, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire et les autres membres présents du Directoire.

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.

Quatre représentants du Comité d'Entreprise sont convoqués et peuvent assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil de surveillance.

### Evaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil procède annuellement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à celle de ses Comités, à l'aide d'un questionnaire individuel d'appréciation rempli par chacun de ses membres. Le questionnaire, mis à jour en 2012, comporte une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement. Cette évaluation, qui vise à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, permet notamment de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Des propositions d'action (si besoin) sont établies à la suite du rapport de synthèse des réponses apportées, pour adoption par le Conseil. Un point est fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an.

### Règlement Intérieur du Conseil de surveillance

Aux termes du Règlement Intérieur de la Société :

- les membres du Conseil de surveillance sont tenus de déclarer les opérations qu'ils réalisent sur les titres de la Société dans le respect des règles applicables et doivent s'abstenir, conformément aux exigences légales, d'effectuer de telles opérations pendant certaines périodes. En pratique, les membres du Conseil reçoivent un calendrier annuel identifiant les périodes d'interdiction d'opérations sur titres compte tenu des dates de communication financière ;
- chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société et doit inscrire l'intégralité de ses actions sous forme nominative. Chacun des membres du Conseil de surveillance satisfait à cette condition.

### Travaux

En 2012, le Conseil de surveillance s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 97 % de ses membres.

Lors de chaque séance du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Les sujets suivants ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la revue de l'ensemble des documents préparés en vue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle (examen du projet de rapport annuel du Directoire, des projets d'ordre du jour, de la répartition des résultats, des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), le renouvellement des enveloppes pour les engagements des filiales du Groupe et pour les garanties relatives aux acquisitions et aux créations de joint-ventures, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et l'examen des comptes-rendus de réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;

- des sujets plus ponctuels comme l'autorisation préalable des cautions et des garanties dans le cadre d'appels d'offres notamment, l'approbation, en qualité de convention réglementée, d'un contrat de crédit revolving et de la documentation y afférente, la décision de renouvellement des Co-commissaires aux comptes titulaires et suppléants, les propositions de renouvellement des membres du Conseil de surveillance pour des durées de mandat différentes afin que soit mis en place un renouvellement par tiers dans le futur.

### 1.1.3. Les Comités

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités.

#### Le Comité d'audit

##### Composition

Au 31 décembre 2012, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Monique Cohen, qui disposent, par leur expérience et les fonctions qu'ils exercent ou ont pu exercer dans d'autres entités, d'une compétence financière importante, et M. Pierre Mutz. Tous les membres du Comité d'audit sont indépendants.

##### Fonctionnement

Le Comité d'audit se fait rendre compte conjointement ou séparément par les Directions des Services Financiers Corporate, Juridique et de l'Audit interne et par les auditeurs externes. Il assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière, de contrôle légal des comptes (y compris les comptes consolidés) et des méthodes comptables utilisées ainsi que de l'existence, l'organisation, le fonctionnement et l'application de procédures de contrôle interne et de gestion des risques permettant d'identifier et de prévenir raisonnablement les principaux risques encourus. Le Comité d'audit étudie le cas échéant le choix des auditeurs externes : il examine leur procédure de sélection, donne son avis sur leur choix et examine la nature de leurs travaux et le montant de leurs honoraires.

Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, et systématiquement avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs. Une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise est organisée sur demande pour tout membre du Comité d'audit.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur Général Finance et Administration Corporate, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de la Consolidation, le Directeur de l'Audit Interne et/ou les Commissaires aux comptes et donne lieu à un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité d'audit.

#### Travaux

En 2012, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme les comptes annuels et les comptes consolidés annuels et semestriels, l'évolution financière du Groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'audit interne, des mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent ;
- des sujets plus ponctuels comme le renouvellement des mandats des Co-commissaires aux comptes titulaires et suppléants, le processus d'élaboration du reporting et de l'information financière, la cartographie et la gestion des risques informatiques.

#### Le Comité des rémunérations et des nominations

##### Composition

Au 31 décembre 2012, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de deux membres : M. Jean-Claude Decaux (Président) et M. Pierre Mutz.

La Société satisfait au Code AFEP-MEDEF car ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et un membre sur les deux composant le Comité des rémunérations et des nominations est indépendant.

##### Fonctionnement

Le Comité propose au Conseil de surveillance les conditions de rémunération des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance. Ces propositions incluent les attributions d'options et d'actions gratuites. Il a également pour mission d'examiner périodiquement l'évolution du Conseil de surveillance et de lui faire des propositions de candidature de nouveaux membres à soumettre à l'Assemblée notamment pour satisfaire au Code AFEP-MEDEF et à la Loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée entre femmes et hommes au sein du Conseil de surveillance.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins deux fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité des rémunérations et des nominations.

### Travaux

En 2012, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 75 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil, l'élaboration du questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil et son traitement, les rémunérations fixes et variables des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent les rémunérations variables, les jetons de présence des membres du Conseil et à la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil et les Comités ;
- des sujets plus ponctuels comme l'examen de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, la remise à jour du questionnaire d'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et l'examen du rapport 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

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 171 à 185 ; ils font partie du présent rapport.

## 1.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Le Président du Conseil de surveillance a mandaté le Directeur de l'Audit Interne du Groupe pour rassembler avec le Directeur Juridique Groupe les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence sur le dispositif du contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les juge conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont été également communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

### Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés intégrées globalement et proportionnellement dans les comptes consolidés de JCDecaux SA et ne s'appliquent pas aux sociétés consolidées par mise en équivalence. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité encourus par la Société.

Elles font l'objet d'une diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

### La gestion des risques

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement les risques financiers et opérationnels liés à l'activité) auxquels il est exposé.

Le Groupe a poursuivi en 2012 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis à disposition des moyens pour en limiter l'impact financier.

Le Directoire assure un suivi régulier de cette politique de gestion des risques, ainsi que le Comité d'audit et ils en rendent compte au Conseil de surveillance.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation non majoritaire, mais exerce le contrôle managérial.

La gestion des risques se base sur une cartographie des risques. La cartographie répertorie les principaux risques auxquels le Groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un groupe de travail composé des Directeurs de l'Audit Interne, des Services Financiers Corporate, Juridique et de Développement Durable et Qualité et du Responsable des Relations Investisseurs et dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Corporate revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires. En 2011, ce groupe de travail, avec l'aide des Directeurs Financiers France et Royaume-Uni, a procédé à une revue en profondeur de la cartographie des risques du groupe, projet qui a fait l'objet d'une approbation par le Directoire et de plusieurs présentations au Comité d'audit ;
- Quantifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du Groupe et au niveau de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque ;
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail ;
- Formaliser : tous les risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Cette fiche validée par le groupe de travail décrit le risque et les éléments clefs qui ont permis

de déterminer le taux de risque. Elle mentionne les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les actions à entreprendre ainsi que la surveillance à apporter. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en place au niveau local ;

- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de Référence, du Plan d'audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle Interne ;
- Revoir annuellement : chaque année, le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité et de la validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Les points de contrôle sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 169.

## L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commercial, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information, et Développement Durable et Qualité).

Depuis l'introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer la culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée le 1<sup>er</sup> avril 2004. L'Audit Interne est rattaché directement au Directeur Général. Les membres du Comité d'audit et le Président du Conseil de surveillance ont un accès direct, hors hiérarchie, à l'Audit Interne, auquel ils peuvent également confier des missions spécifiques.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audits sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

La Direction Juridique recense pour l'ensemble des sociétés du Groupe l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risques), en fait un suivi régulier, croise ces informations avec celles détenues par la Direction des Services Financiers Corporate et rend compte des litiges les plus significatifs au Directoire, au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes deux fois par an.

La Direction des Services Financiers Corporate retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre les filiales et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil auprès des filiales du Groupe et particulièrement, en France, pour ses activités industrielles et exploitations centrales certifiées ISO 14001.

Cet environnement de contrôle est complété par :

- *une Charte Ethique Groupe*

Le Groupe a dès 2001 consigné dans un document formel les règles de conduite dans les affaires qui ont fait la force du Groupe depuis sa création. Une première réactualisation a été faite en 2005 et une seconde en 2009.

La Charte se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'Administration, avec les actionnaires et avec les marchés financiers et le respect des règles de libre concurrence ; un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe ;

- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec ses Fournisseurs et Clients ainsi que les droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

La dernière version de la Charte Ethique est entrée en application au cours du deuxième trimestre 2009. Elle fait l'objet d'une large diffusion dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs aient connaissance des règles éthiques du Groupe et de l'importance de leur respect.

La Charte Ethique est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, la Charte Ethique est remise à chaque nouveau collaborateur (cadre) au moment de son embauche.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de cette diffusion aux nouveaux collaborateurs et, en cas de divergence, de l'indiquer.

Le Comité d'Ethique Groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d'audit, le Directeur Juridique Groupe et le Directeur de l'Audit Interne. Ces personnes sont membres du Comité tant qu'elles exercent leurs fonctions ès qualités au sein de la Société JCDecaux SA.

Il a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondatrices du groupe JCDecaux et de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire et de traiter toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices qui pourrait être portée de bonne foi à son attention par un collaborateur ou par un tiers, de proposer toute modification de la Charte Ethique, de préparer toute réponse à des réclamations ou mises en cause du Groupe formulées de bonne foi relativement aux Règles Ethiques Fondatrices.



Il se réunit aussi souvent que nécessaire, dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire les faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance.

Le Comité d'Ethique Groupe n'a pas été saisi en 2012.

- **une Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux**

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe a souhaité mettre en place une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement fort en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans cette Charte qui fournit les lignes directrices et les principes de comportement très clairs au sein du Groupe tout en respectant les différentes pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités du Groupe. La Charte a été mise à jour début 2013.

La Charte s'applique à tous les salariés du Groupe et le Groupe s'engage également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites à toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales dans lesquelles JCDecaux SA détient une participation, ses fournisseurs, sous-traitants et ses partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit de négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un nouvel enfant.

La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le Groupe et un membre du Directoire a pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines et/ou du Service juridique de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

- **un système de délégations**

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuyant sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays, les directions générales de ces sociétés sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

- **une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics**

Une procédure groupe a été mise en place au début de l'exercice 2011 afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels.

Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes.

Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les coentreprises gérées par JCDecaux SA. Lors de la clôture annuelle des comptes, il a été demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de l'application de ces procédures et, en cas de divergence, de l'indiquer.

- **un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

Dès 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel est appliqué par l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe. Il identifie les principaux processus et définit pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité.

Ce questionnaire a permis de mettre en évidence des points faibles de contrôle interne sur certains cycles administratifs pour lesquels des actions correctrices ont été intégrées aux plans d'actions menés dès 2004. Ces faiblesses n'ont pas toutes été considérées comme des insuffisances significatives de contrôle interne.

Enfin, le Groupe procède, depuis cette même date, à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles.

En 2011, suite à la revue de la cartographie des risques du Groupe, la liste des points de contrôle considérés comme les plus importants (le cycle des ventes, le cycle des achats, le cycle de gestion du patrimoine, les contrôles financiers et la trésorerie, les immobilisations, les ressources humaines, les systèmes d'information) a été mise à jour et début 2012, cette liste a été envoyée aux filiales qui ont adressé à la Direction de l'Audit Interne un questionnaire d'auto-évaluation décrivant la façon dont elles suivent ces points. La synthèse des réponses a été présentée au Directoire et au Comité d'Audit. Début 2013, les filiales vont devoir mettre à jour leurs réponses.

- **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 est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces trois cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe.

- Le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours, le budget de l'année N+1. Approuvé par le Directoire en décembre, il est notifié aux filiales avant le début de l'année considérée. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois ressources établis selon le même format que les comptes consolidés ;
- Le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une ré-estimation des prévisions de clôture ;
- Les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception également des mois de janvier et de juillet, et sont diffusés tous les semestres. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

L'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité des Directions suivantes au sein de la Direction Générale Finance et Administration Corporate :

- la Direction des Services Financiers Corporate composée d'un département Consolidation, d'un département Planning et Contrôle, en charge du Budget, du Reporting et du contrôle de gestion international et d'un département Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting groupe ;
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Corporate a une autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe.

Lors des clôtures semestrielles et annuelles des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur des Services Financiers Corporate.

Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

## • les organes de contrôle

Le 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).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les comptes-rendus 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...).

## 1.3. Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique et sur la structure du capital de la Société

### La structure du capital de la société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionnariat » en page 194 et dans le paragraphe « Capital » en page 202 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 page 195 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 172 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 164 du présent rapport.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.



Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions.

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en pages 204 et 205.

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce ; la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation portait gravement atteinte à ses intérêts.

Le contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012 pour un montant de 600 millions d'euros est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites dans les statuts et résumées dans le présent rapport en page 206.

## 2. RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES

### 2.1. Rapport sur les rémunérations des membres du directoire et du Conseil de surveillance (Article L.225-102 du code de commerce)

La Société a décidé de se conformer pleinement au Code AFEP-MEDEF pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, qui détiennent le pouvoir de représenter la Société vis-à-vis des tiers, respectivement et en alternance en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général. Tous deux ont une structure de rémunération entièrement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Pour ce qui concerne Mme Laurence Debroux et M. Jeremy Male, tous deux membres du Directoire sans être représentants légaux et titulaires d'un contrat de travail correspondant à des fonctions spécifiques et distinctes de leur mandat social, le Conseil de surveillance a considéré que le niveau de conformité au Code AFEP-MEDEF est suffisant pour atteindre les objectifs recherchés par ces recommandations.

Les règles de gouvernement d'entreprise ont en effet pour objet de définir des modalités d'exercice et de répartition des pouvoirs garantissant le fait que la Société est dirigée conformément à l'intérêt social et à celui de ses actionnaires.

Dans un groupe familial tel que JCDecaux, contrôlé à plus de 70 % par JCDecaux Holding, et dont les actionnaires principaux sont représentants légaux de la Société, la capacité à s'assurer que l'intérêt des membres du Directoire est bien aligné avec l'intérêt des actionnaires est d'ores et déjà assurée de manière efficace au sein de la Société de par la composition même de son actionnariat et de ses organes sociaux.

En outre, Mme Laurence Debroux, Directeur Général Finance et Administration Corporate et M. Jeremy Male, Directeur Général Royaume-Uni et Europe du Nord, perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leurs fonctions opérationnelles. Dans ce cadre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances. Le Groupe estime avoir ainsi mis en place les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs demandés par le Code AFEP-MEDEF. Toutefois, dans son rapport 2012 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, l'AMF a considéré comme non conforme l'attribution sans condition de performance des actions gratuites et des stock-options à M. Jeremy Male.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2012 par l'ensemble des membres du Directoire (M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-François Decaux, Mme Laurence Debroux et M. Jeremy Male), sont décrites dans le présent document de référence conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

## 2.1.1. Rémunérations des membres du Directoire

### Principes et règles de détermination

#### *Règles de fixation des salaires fixes et des bonus (part variable)*

Les montants indiqués sont ceux versés par JCDecaux SA, ceux versés par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA et ceux versés par les filiales étrangères de JCDecaux SA. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération par les filiales françaises.

Pour les rémunérations payées en livres sterling, le taux de change appliqué pour la rémunération fixe est la moyenne 2012 des taux de change fin de mois, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,232177 euro, et le taux de change appliqué pour la rémunération variable est le taux de change fin de mois du mois au cours duquel la rémunération variable est versée, soit au mois de décembre 2012 un taux de change de 1 livre sterling pour 1,225340 euro.

Les bonus versés en 2012 le sont au titre de l'exercice 2011. Les bonus versés en 2013 le sont au titre de l'exercice 2012. Par exception, le bonus versé au Royaume-Uni à M. Jean-François Decaux et à M. Jeremy Male en 2012 correspond aux performances qu'ils ont réalisées au cours de l'exercice 2012.

Les rémunérations des membres du Directoire et leurs évolutions éventuelles, leur bonus et avantages éventuels sont décidés par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations après étude par ce dernier de la performance du Groupe au cours de l'exercice.

Le bonus correspond à un pourcentage du salaire brut fixe annuel.

Pour M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, le bonus de chacun d'eux peut atteindre 150 % du salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2012, ce bonus est reparti ainsi qu'il suit : 100 % au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation consolidé et à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment et 50 % au titre de réalisations stratégiques ponctuelles (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés).

Pour M. Jeremy Male, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 125 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation de sa zone de responsabilité et de participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux pays dont M. Jeremy Male a la charge et fixés par M. Jean-François Decaux.

Pour Mme Laurence Debroux, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 60 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation consolidé et à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment et de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont Mme Laurence Debroux a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

En ce qui concerne le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers sous-tendant les rémunérations variables visées ci-dessus, il est mesuré et évalué chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations mais la Société considère qu'elle ne peut le communiquer de façon plus détaillée pour des raisons de confidentialité.

### *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 de son contrat de travail à l'initiative de la société JCDecaux UK Ltd, cette dernière est susceptible de verser à M. Jeremy Male une indemnité égale à une année de salaire et à la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années.

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société est susceptible de verser à Mme Laurence Debroux une indemnité de non-concurrence correspondant à, au plus, deux années de salaire fixe.

### *Avantages en nature*

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume-Uni pour M. Jean-François Decaux et M. Jeremy Male, et en France pour Mme Laurence Debroux.

### *Assurance vie/retraite spécifique*

M. Jeremy Male bénéficie d'un montant annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la prime sur résultats (bonus), dont le versement est conditionné à la réalisation de conditions de performance déterminées par le Conseil de surveillance, étant précisé que ce montant de cette cotisation ne pourra excéder 150 000 livres sterling.

### *Stock-options et actions gratuites*

M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux ne disposent pas de stock-options ou d'actions gratuites, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la société en 2001.

M. Jeremy Male perçoit, au titre de son contrat de travail, l'équivalent de 100 % de son salaire fixe annuel en stock-options et l'équivalent de 50 % de son salaire fixe annuel en actions gratuites. Ces stock-options et ces actions gratuites sont attribuées sans condition de performance à M. Jeremy Male au titre de sa fonction de Directeur Général Royaume-Uni et Europe du Nord et non au titre de son mandat social, étant précisé que les autres dirigeants mandataires sociaux de la Société ne perçoivent pas de stock-options ou, s'ils en perçoivent, des conditions de performance conditionnent leur attribution. Au même titre, seul M. Jeremy Male se voit attribuer des actions gratuites en application de son contrat de travail.

Mme Laurence Debroux est éligible aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du Groupe. En 2011 et en 2012, l'attribution de stock-options dont Mme Laurence DEBROUX a bénéficié a été intégralement conditionnée à l'atteinte d'objectifs fixés par le Directoire tels que le dépassement d'un certain niveau de résultat d'exploitation et de cash-flow disponible ainsi que l'atteinte d'objectifs personnels. La contre-valeur des stock-options que Mme Laurence Debroux est susceptible de percevoir ne peut être supérieure à 150 % de son salaire annuel fixe.

L'impact de la valorisation des stock-options et actions gratuites attribuées à M. Jeremy Male en 2011 et 2012 et celui des stock-options attribuées à Mme Laurence Debroux en 2011 et 2012 sont mentionnés dans les tableaux ci-après. Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 111, 112 et 113.

## Montants versés

**M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire**

## 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2011	2012
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 211 505	1 241 375
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 211 505</b>	<b>1 241 375</b>

## 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2011		2012	
	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012
Rémunération fixe	1 171 473	1 171 473	1 223 435	1 223 435
- JCDecaux Holding	148 038	148 038	200 000	200 000
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	1 023 435	0	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	0	0*	0*
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
Assurances vie / retraite spécifique	16 597	16 597	17 940	17 940
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	16 597	16 597	17 940	17 940
<b>TOTAL</b>	<b>2 211 505</b>	<b>1 188 070</b>	<b>1 241 375</b>	<b>1 241 375</b>

\* Pour information, au vu des réalisations stratégiques de l'année 2012 et du niveau d'atteinte des critères quantitatifs, le Comité des Nominations et des Rémunérations a proposé au Conseil de Surveillance d'attribuer un bonus 2012 correspondant à 65 % du salaire fixe annuel de M. Jean-Charles DECAUX mais compte tenu de l'effort important demandé à chaque collaborateur du Groupe, M. Jean-Charles DECAUX a décidé de renoncer à ce bonus.

## 3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

## M. Jean-François DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

### 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2011	2012
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 297 796	1 415 387
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 297 796</b>	<b>1 415 387</b>

### 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2011		2012	
	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012
Rémunération fixe	1 171 473	1 171 473	1 223 435	1 223 435
- JCDecaux Holding	148 038	148 038	200 000	200 000
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	1 023 435	491 400	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	491 400	0*	0*
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	53 722	53 722	137 787	137 787
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	37 500	37 500	46 875	46 875
- APG SGA (Suisse)	9 881	9 881	90 912	90 912
- Société Générale d'Affichage (Suisse)	6 341	6 341	0	0
Avantages en nature	32 538	32 538	36 192	36 192
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	32 538	32 538	36 192	36 192
Assurances vie / retraite spécifique	16 628	16 628	17 973	17 973
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	16 628	16 628	17 973	17 973
<b>TOTAL</b>	<b>2 297 796</b>	<b>1 765 761</b>	<b>1 415 387</b>	<b>1 415 387</b>

\* Pour information, au vu des réalisations stratégiques de l'année 2012 et du niveau d'atteinte des critères quantitatifs, le Comité des Nominations et des Rémunérations a proposé au Conseil de Surveillance d'attribuer un bonus 2012 correspondant à 65 % du salaire fixe annuel de M. Jean-François DECAUX mais compte tenu de l'effort important demandé à chaque collaborateur du Groupe, M. Jean-François DECAUX a décidé de renoncer à ce bonus.

## 3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

**Mme Laurence DEBROUX - Membre du Directoire**

## 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2011	2012
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	653 521	690 898
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	51 075	92 373
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>704 596</b>	<b>783 271</b>

## 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2011		2012	
	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012
Rémunération fixe	400 000	400 000	420 000	420 000
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	400 000	400 000	420 000	420 000
Rémunération variable	240 000	0	252 000*	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	240 000	0	252 000*	0
Rémunération exceptionnelle	10 977**	10 977**	16 354**	16 354**
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	2 544	2 544	2 544	2 544
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	2 544	2 544	2 544	2 544
Assurances vie / retraite spécifique	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>653 521</b>	<b>413 521</b>	<b>690 898</b>	<b>438 898</b>

\* soit 100 % du bonus maximal.

\*\* correspond à la règle du 1/10ème des congés payés.

## 3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2011 et 2012

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2012 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
21/02/2012	Options de souscription	92 373	30 411	19,73	Du 21/02/13 au 21/02/19

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2011 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
17/02/2011	Options de souscription	51 075	12 772	23,49	Du 17/02/12 au 17/02/18

\* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés.

## 4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant.

## 5. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		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)

	2011	2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 191 093	1 836 030
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	104 586	133 042
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	64 221	87 935
<b>TOTAL</b>	<b>2 359 900</b>	<b>2 057 007</b>



## 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2011		2012	
	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012
Rémunération fixe	861 191	861 191	924 133	924 133
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	861 191	861 191	924 133	924 133
Rémunération variable	1 122 352	1 122 352	689 254*	689 254*
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 122 352	1 122 352	689 254*	689 254*
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	22 394	22 394	23 954	23 954
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	22 394	22 394	23 954	23 954
Assurances vie / retraite spécifique	185 156	185 156	198 689	198 689
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	185 156	185 156	198 689	198 689
<b>TOTAL</b>	<b>2 191 093</b>	<b>2 191 093</b>	<b>1 836 030</b>	<b>1 836 030</b>

\* soit 75 % du salaire fixe annuel.

## 3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2011 et 2012

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2012 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
21/02/2012	Options de souscription	133 042	43 800	19,73	Du 21/02/13 au 21/02/19
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2011 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
17/02/2011	Options de souscription	104 586	26 153	23,49	Du 17/02/12 au 17/02/18

\* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés.

## 4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant.

## 5. Actions gratuites attribuées en 2011 et 2012

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2012 (en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
21/02/2012	21 900	87 935	21/02/16	21/02/16	Néant

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2011(en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
17/02/2011	13 076	64 221	17/02/15	17/02/15	Néant

\* correspond à l'impact de la valorisation des actions dans les comptes consolidés.

## 6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
10/05/2007	15 807	Délai de 4 ans et 8 mois après l'attribution
18/02/2008	16 098	Délai de 4 ans après l'attribution

## 7. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓		✓		✓			✓

### 2.1.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

#### Principes et règles de détermination

Le montant global des jetons de présence, fixé à 200 000 euros depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011) est réparti ainsi par le Règlement Intérieur :

Conseil de surveillance (par membre - 4 réunions)			Comité d'audit (4 réunions)		Comité des rémunérations et des nominations (2 réunions)	
Partie fixe	Partie variable	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
14 000	13 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Au-delà de 4 réunions, toute réunion du Conseil donne lieu au versement d'un complément de rémunération dès lors que la réunion ne se tient pas par conférence téléphonique.

Les membres du Conseil de surveillance ne disposent pas de stock-options ou d'actions gratuites.

Montants bruts versés (en euros)

**M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2011	Montants versés en 2012
Jetons de présence *	0	0
Autres rémunérations :		
SOPACT	46 969	46 969
JCDecaux Holding	229 610	250 000
<i>Dont avantages en nature (voiture)</i>	<i>10 670</i>	<i>10 671</i>
<b>TOTAL</b>	<b>276 579</b>	<b>307 640</b>

\* M. Jean-Claude Decaux a renoncé à percevoir des jetons de présence au titre de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance et de Président du Comité des rémunérations et des nominations.

**Mme Monique COHEN – Membre indépendant du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2011	Montants versés en 2012
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	20 250	27 000
Comité d'audit	3 750	7 500
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>24 000</b>	<b>34 500</b>

**M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2011	Montants versés en 2012
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>27 000</b>	<b>27 000</b>

**M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2011	Montants versés en 2012
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	7 500	7 500
Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>39 500</b>	<b>39 500</b>

## M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2011	Montants versés en 2012
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>27 000</b>	<b>27 000</b>

## M. Xavier de SARRAU – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2011	Montants versés en 2012
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	15 000	15 000
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>42 000</b>	<b>42 000</b>

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des membres du Directoire et du Conseil de surveillance est indiqué en page 127 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 2012 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2012, Mme Monique COHEN, membre du Conseil de surveillance, 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)
Monique Cohen	Achat de 3 000 actions	19/11/12	16,497	49 491,00

Aucune autre personne relevant de l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier n'a déclaré d'opération sur les titres de la Société.

### 2.1.4. Options de souscription d'action au 31 décembre 2012

#### Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2002, 690 365 options de souscription d'actions ont été attribuées par le Directoire à 140 collaborateurs au cours de l'exercice 2005.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 834 650 options ont été attribuées par le Directoire à 182 collaborateurs, au cours des exercices 2006 et 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 820 452 options ont été attribuées par le Directoire à 167 collaborateurs au cours des exercices 2008 et 2009.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 1 010 841 options ont été attribuées par le Directoire à 222 collaborateurs au cours des exercices 2010 et 2011.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2011 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 4 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, 1 144 734 options ont été attribuées par le Directoire, au cours de l'exercice 2012.

	Plan 2002	Plan 2005	Plan 2007	Plan 2009	Plan 2011
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant les plans d'options	23/05/02	11/05/05	10/05/07	13/05/09	11/05/11
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	04/03/05 : 690 365 options	20/02/06 : 70 758 options  20/02/07 : 763 892 options	15/02/08 : 719 182 options  23/02/09 : 101 270 options	01/12/10 : 76 039 options  17/02/11 : 934 802 options	21/02/12 : 1 144 734 options
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	140	182	167	222	215
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	690 365	834 650	820 452	1 010 841	1 144 734
• dont membres du Directoire :					
- Laurence Debroux*	-	-	-	12 772	30 411
- Jeremy Male	48 748	65 965	91 090	55 410	43 800
- Gérard Degonse **	27 410	38 274	63 553	46 782	-
- Robert Caudron***	31 575	29 229	-	-	-
• dont dix premiers salariés	117 930	114 717	113 576	124 600	168 265
Nombre d'actions souscrites au 31/12/12	369 409	23 322	8 736	0	0
Nombre cumulé d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/12	320 956	173 566	137 033	61 066	22 488
Options restantes au 31/12/12	0	637 762	674 683	949 775	1 122 246
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	7 ans à compter de la date d'attribution
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées :	04/03/05 : 19,81 euros	20/02/06 : 20,55 euros  20/02/07 : 22,58 euros	15/02/08 : 21,25 euros  23/02/09 : 11,15 euros	01/12/10 : 20,20 euros  17/02/11 : 23,49 euros	21/02/12 : 19,73 euros

\* Laurence Debroux a intégré le Directoire le 1<sup>er</sup> janvier 2011.  
 \*\* Gérard Degonse a quitté le Directoire le 31 décembre 2010.  
 \*\*\* Robert Caudron a quitté le Directoire le 16 juillet 2007.

Au 31 décembre 2012, 401 467 options avaient été exercées pour l'ensemble des plans en vigueur. Compte-tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 3 384 466 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 2012 ; 1,50 % des actions de la Société (hors FCPE).

## Caractéristiques des options de souscription

- aucune option ne peut être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- pour les bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société française, les actions ainsi acquises ne peuvent pas être cédées avant le 4ème anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

## Options attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Durant l'exercice 2012, 1 070 523 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties aux salariés non-mandataires sociaux de la Société par la Société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

Attribution des options de souscription d'actions aux salariés non mandataires sociaux	Nombre d'options	Prix moyen pondéré en euros	Date d'échéance	Date d'attribution	Date d'autorisation par l'Assemblée Générale
Options consenties durant l'exercice aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution dont le nombre d'options consenties est le plus élevé	168 265	19,73	21/02/2019	21/02/2012	11/05/11

## 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 171.

### 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.

## 2.2 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 2012 et à raison des mandats et fonctions exercés dans la Société, ont été consenties à chacun des membres du Directoire par la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 171.

Durant l'exercice 2012, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres du Directoire de la Société par les sociétés qui sont liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou par les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-16 du Code du Commerce.

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé en page 185.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas de stock-options.



Bénéficiaire	Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré (en euros)
Bernard Parisot	10 967	20,83
Stephen Wong	9 370	19,65
Isabelle Schlumberger	9 235	20,21
Pierre Jeanjean	9 076	20,50
Jean-Luc Decaux	8 973	20,21
Philip Thomas	8 783	20,50
Lawrence Haines	8 710	20,50
Isabel Lopez Ortuno	8 329	20,83
Jean-Michel Geffroy	7 931	19,60
Jean-Louis Paccalin	7 926	19,95

#### Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2012

Membres	Nombre d'options	Date d'attribution
Jean-François Decaux	Néant	-
Jean-Charles Decaux	Néant	-
Laurence Debroux	12 772	17/02/11
	30 411	21/02/12
<b>Total</b>	<b>43 183</b>	
Jeremy Male	33 528	20/02/06
	32 437	20/02/07
	32 197	15/02/08
	58 893	23/02/09
	29 257	01/12/10
	26 153	17/02/11
	43 800	21/02/12
<b>Total</b>	<b>256 265</b>	

#### 2.1.5. Actions gratuites au 31 décembre 2012

##### Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 93 127 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours des exercices 2007, 2008 et 2009.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 59 343 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours de l'exercice 2010 et à un de ses membres au cours de l'exercice 2011.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2011 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

# GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, 21 900 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire au cours de l'exercice 2012.

	Plan 2007	Plan 2009	Plan 2011
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant l'attribution d'actions gratuites	10/05/07	13/05/09	11/05/11
Date d'attribution des actions et nombre d'actions par date d'attribution	10/05/07 : 15 807 actions  15/02/08 : 26 686 actions  23/02/09 : 50 634 actions	01/12/10 : 46 267 actions  17/02/11 : 13 076 actions	21/02/12 : 21 900 actions
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	2	2	1
Types d'actions	à émettre	à émettre	à émettre
Total d'actions gratuites attribuées	93 127	59 343	21 900
- Nombre de mandataires sociaux concernés	2	2	1
- Nombre de salariés concernés (hors mandataires sociaux)	0	0	0
Total d'actions gratuites attribuées et non encore acquises au 31/12/12 :	29 446	32 287	21 900
- dont Jeremy Male	29 446	32 287	21 900
Date d'expiration	attribution du 10/05/07 : 10/01/12  attribution du 15/02/08 : 15/02/12  attribution du 23/02/09 : 23/02/13	attribution du 01/12/10 : 01/12/14  attribution du 17/02/11 : 17/02/15	attribution du 21/02/12 : 21/12/16
Prix	le 10/05/07 : 23,06 euros  le 15/02/08 : 21,25 euros  le 23/02/09 : 11,15 euros	le 01/12/10 : 20,20 euros  le 17/02/11 : 23,49 euros	le 21/02/12 : 19,73 euros

## Caractéristiques des actions gratuites

- bénéficiaires : salariés ou membres du Directoire du Groupe ou de certains d'entre eux ;
- condition de présence à l'effectif du Groupe à la date d'acquisition ;
- deux ans de période d'acquisition et deux ans de période de conservation. La période d'acquisition est de quatre ans pour les bénéficiaires résidant à l'étranger qui ne relèvent pas du régime fiscal de faveur des articles 80 quaterdecies et 200A, 6 bis du Code général des impôts, sans période de conservation.

## 2.3. 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 2012 et à raison des mandats et fonctions exercées dans la Société, ont été attribuées gratuitement à un membre du Directoire par la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 171.

Aucune action gratuite n'a été attribuée aux membres du Directoire de la Société par les sociétés qui lui sont liées ou par les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Les membres du Directoire doivent conserver au nominatif un nombre d'actions tel que précisé ci-dessous.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

### 2. Actions gratuites attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Au cours de l'exercice, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société, que ce soit par la Société ou par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

#### 2.1.6. Conditions de conservation des options de souscription et des actions gratuites par les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2007 a décidé que les membres du Directoire devraient conserver, au nominatif, pour toutes les attributions faites à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008 :

- un nombre d'actions issues des levées d'options égal à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisé par la valeur de l'action lors de cette levée ;
- 10 % du nombre total des actions attribuées gratuitement.

Cette décision a été réitérée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2012.

#### 2.1.7. Nombre d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2012, compte-tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock-options et actions gratuites), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,56 %.

## 3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2011, 2012 et 2013 et permet de conforter l'intérêt des salariés à la performance de leur entité à un niveau consolidé pour la France.

Un accord d'intéressement collectif a été signé pour la société Cyclocity qui couvre les années 2011, 2012 et 2013.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Media Aéroports de Paris portant sur les années 2011, 2012 et 2013.

En France, un accord de participation a également été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés parties à cet accord (JCDecaux SA et JCDecaux France). Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L.3324-1 du Code du travail.

Le montant de l'intéressement et de la participation versés, pour la France, au titre des 2 derniers exercices figure en page 49 du Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, chacun de ces Plans ayant été renouvelé en 2002 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA, y compris les salariés des sociétés absorbées dont les contrats de travail ont été transférés à la société absorbante, JCDecaux France.

En 2012, au sein de MédiaKiosk, un accord de participation et un accord de mise en place de Plan d'Épargne d'Entreprise ont été signés. Cette participation est calculée conformément aux dispositions de l'article L.3324-1 du Code du travail et bénéficie aux salariés ayant au moins 3 mois d'ancienneté.

## 4. INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercées en 2012 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés non actives dans le domaine de la communication extérieure.

### 4.1. Mandats des membres du Directoire

#### M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire

43 ans

Président du Directoire depuis le 15 mai 2012, (rotation annuelle avec Jean-François Decaux) pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique du Sud, Moyen Orient et Afrique.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2012, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 décembre 2007)
JCDecaux France (France)	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroport de Paris (France)	Membre du Comité de Direction (1 <sup>ère</sup> nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011)
	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 septembre 2011)
EI Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2003)
IGPDecaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 1er décembre 2001)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2012 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 22 juin 1998)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
HLD (France)	Représentant Permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 25 mars 2011)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

#### M. Jean-François DECAUX – Directeur Général

54 ans

Directeur Général depuis le 15 mai 2012, pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2015
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 2012, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)
Gewista Werbegeellschaft MbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 9 août 2003)
APG SGA SA (société cotée - Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 mai 2010)
	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 29 mai 2002)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 avril 2001)
WALL AG (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de Surveillance (jusqu'au 21 mars 2012)
	Président du Conseil de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 21 mars 2012)
JCDecaux Bulgaria Holding (Pays-Bas)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 9 juin 2011)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2012 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 15 juin 1998)
SCI Congor (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 décembre 2007)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

### M. Jeremy MALE – Membre du Directoire

55 ans

Membre du Directoire depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2015
Adresse professionnelle :	Summit House, 27 Sale Place, W21YR, London, Royaume-Uni

M. Jeremy Male, Directeur Général Royaume-Uni et Europe du Nord, a rejoint le Groupe en août 2000.

Auparavant, il était Directeur Général Europe de Viacom Affichage et a exercé des fonctions de direction dans des groupes agroalimentaires tels que Jacobs Suchard et Tchibo.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2012, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Sverige AB (Suède)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 12 décembre 2012)
JCDecaux Sverige Forsaljningsaktiebolag AB (Suède)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 12 décembre 2012)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 5 mars 2002)
JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> septembre 2000)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

### Mme Laurence DEBROUX - Membre du Directoire

43 ans

Membre du Directoire depuis le :	1 <sup>er</sup> janvier 2011
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2014
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Mme Laurence Debroux a rejoint le Groupe en juillet 2010.

Auparavant, elle a exercé durant 14 ans différentes fonctions dans le groupe Sanofi. Après y avoir occupé le poste de Directeur de la Trésorerie et des Financements, puis celui de Directeur du Plan Stratégique, Madame Laurence Debroux a été promue Directeur Financier du Groupe en 2007 avant de devenir Directeur de la Stratégie et membre du Comité Exécutif de Sanofi Aventis en 2009.

Avant de rejoindre Sanofi, Madame Laurence Debroux avait travaillé au sein de la banque d'affaires Merrill Lynch et de la Direction Financière d'Elf Aquitaine.

Mme Laurence DEBROUX est Chevalier de la Légion d'Honneur.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2012, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Média Aéroport de Paris (France)	Membre du Comité de Direction (1 <sup>ère</sup> nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011)
MédiaKiosk (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 septembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Comité de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 novembre 2011)
	Membre du Conseil Exécutif (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 mai 2011)

La liste des mandats ou fonctions exercés, en 2012 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Natixis (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> avril 2010)
Merial Ltd (Royaume-Uni)	Director (jusqu'au 19 mai 2010)
ZENTIVA N.V. (Pays-Bas)	Director (jusqu'au 22 septembre 2009)
SANOFI 4 (France)	Gérant (jusqu'au 11 septembre 2009)
SANOFI Pasteur Holding (France)	Administrateur (jusqu'au 11 septembre 2009)
SANOFI AVENTIS Europe (France)	Directeur Général (jusqu'au 28 juillet 2009)
SANOFI AVENTIS Amérique du Nord (France)	Gérant (jusqu'au 24 juillet 2009)
SANOFI 1 (France)	Président (jusqu'au 24 juillet 2009)
SANOFI AVENTIS Participations (France)	Directeur Général (jusqu'au 24 juillet 2009)

## 4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

### M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance

75 ans

Président du Conseil de surveillance depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2013
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	80 %
Taux d'assiduité au Comité des nominations et des rémunérations :	50 %

M. Jean-Claude Decaux est le Fondateur du Groupe JCDecaux.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2012, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

S.O.P.A.C.T. (France)	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 février 1972)
-----------------------	---

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 19 septembre 1994)
S.C.I. Troisjean (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 9 avril 1984)
S.C.I. Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 31 décembre 1969)
Bouygues Télécom (France)	Représentant de JCDecaux Holding, Administrateur (jusqu'au 29 mars 2012)

### M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-président du Conseil de surveillance

69 ans

Vice-président du Conseil de surveillance depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2014
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92000 Neuilly-sur-Seine, France

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
---	-------



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 2012, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.I. de la Plaine St-Pierre (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 octobre 1981)
S.C. Bagavi (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
S.C.I. CRILUCA (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
Assor (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
RMA	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
Société Foncière de Joyenval (France)	Administrateur (jusqu'en 2008)

## Mme Monique COHEN (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

56 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le :	11 mai 2011
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination :	11 mai 2011
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2014
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
Taux d'assiduité au Comité d'audit :	100 %

Mme Monique Cohen est ancienne élève de l'Ecole Polytechnique (x76) et titulaire d'une maîtrise de Mathématiques et de Droit des Affaires.

Depuis juin 2000, Mme Monique Cohen occupe les fonctions de Directeur Associé chez Apax Partners en France. Elle est en charge des investissements dans le secteur des Services aux Entreprises & Services Financiers et elle supervise l'activité « origination ». Mme Monique Cohen est également Directeur Général Délégué d'Altami Amboise. Elle est également membre du Collège de l'Autorité des Marchés Financiers depuis juin 2011.

Mme Monique Cohen était précédemment chez BNP Paribas où elle a occupé les fonctions de Responsable mondiale du Métier Actions jusqu'en juin 2000. Auparavant, Mme Monique Cohen était Senior Banker chez Paribas, responsable du suivi commercial global pour un certain nombre de grands comptes français.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2012, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Apax Partners & Cie Gérance SA (France)	Directeur Général Délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 2003)
Apax Partners MidMarket SAS (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2008)
Financière MidMarket SAS (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2009)
B*Capital SA (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2008)
Equalliance SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Finalliance SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Société Civile Equa (France)	Gérant (jusqu'en 2011)
Global Project SAS (France)	Membre du Comité de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2009)
Financière Famax SAS (France)	Président du Comité de Surveillance (jusqu'en 2008)
Global Project SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2009)
Faceomanagement SAS (France)	Président (jusqu'en 2008)
Faceoteam SAS (France)	Président (jusqu'en 2008)
Financière Famax SAS (France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en 2010)
Faceo SA (France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en 2008)
Unilog(France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en 2008)
Wallet SA (Belgique)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)
Wallet Investissement 1 SA (Belgique)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)
Wallet Investissement 2 SA (Belgique)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)

Buy Way Personal Finance Belgium SA Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2010)  
 (Belgique)  
 Santemedia Group Holding Sarl (Luxembourg) Manager (class C) (1<sup>ère</sup> nomination : 2002)

## M. Pierre MUTZ (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

70 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 15 mai 2012  
 Date de 1<sup>ère</sup> nomination : 13 mai 2009  
 Date d'échéance du mandat : 30 juin 2015  
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %  
 Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %  
 Taux d'assiduité au Comité des nominations des rémunérations : 100 %

Diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la préfecture de police et Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

Il a également été Préfet de l'Essonne, de 1996 à 2000, Préfet de la région Limousin et Préfet de la Haute-Vienne (hors classe) de 2000 à 2002, Directeur Général de la Gendarmerie Nationale de 2002 à 2004 ainsi que Préfet de police de 2004 à 2007.

Puis il a exercé les fonctions de Préfet de la région Ile-de-France et Préfet de Paris entre mai 2007 et octobre 2008. Enfin, M. Pierre Mutz a été nommé Préfet hors cadre le 9 octobre 2008.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2012, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Thalès (France) (société cotée)	Administrateur (jusqu'au 15 mai 2012)
Eiffage (France) (société cotée)	Conseiller du Président (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)
Axa France IARD (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)
CIS (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mai 2011)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2010)
RATP (France) (société cotée)	Administrateur (jusqu'au 30 octobre 2008)
Agence de l'eau Seine-Normandie (France)	Président du Conseil d'administration (jusqu'au 30 octobre 2008)

## M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

77 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 15 mai 2012  
 Date de 1<sup>ère</sup> nomination : 9 octobre 2000  
 Date d'échéance du mandat : 30 juin 2013  
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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 2012, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)

#### **M. Xavier de SARRAU (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance**

62 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination :	14 mai 2003
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
Taux d'assiduité au Comité d'audit :	100 %

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 2012, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Lagardère SCA (France)	Président du Conseil de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)
Bernardaud (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2012)
Financière Atlas (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2010)
Continental Motors Inns SA (Luxembourg)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)
Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2008)
Dombes SA (Suisse)	Membre du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)
FCI Holding SAS (France)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)
EFTC (Etats-Unis)	Membre du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2009)
16 West Halkin (Royaume-Uni)	Membre du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2012)
IRR SA (Suisse)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2009)

## 4.3. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude et Jean-Pierre Decaux, respectivement Président et Vice-Président du Conseil de surveillance, sont frères.

MM. Jean-François Decaux et Jean-Charles Decaux, respectivement Directeur Général et Président du Directoire, sont les fils de M. Jean-Claude Decaux.

## 4.4. Condamnations, sanctions et conflits d'intérêt des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'aucun d'entre eux par une autorité réglementaire ou statutaire. Notamment, aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société au cours des cinq dernières années.

## 4.5. Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

### Actifs immobiliers

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding, qui détient environ 70,23 % des actions de la Société. Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir, Maurepas et Puteaux, au Royaume-Uni à Londres, en Belgique à Bruxelles et en Espagne à Madrid sont la propriété de la SCI Troisjean, filiale de JCDecaux Holding.

Le Groupe occupe ces locaux au titre de contrats de baux commerciaux conclus aux conditions du marché. Le montant des loyers versés est indiqué en page 212.

### Propriété intellectuelle

Le Groupe protège par des droits exclusifs (marques, dessins et modèles, brevets, noms de domaine) tant en France que dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité, les éléments de propriété intellectuelle essentiels qu'il utilise dans la conduite de son activité.

La plus grande partie des marques appartient à JCDecaux SA. Certaines marques appartiennent à la société JCDecaux France qui est une filiale à 100 % de JCDecaux SA.

La marque « JEAN-CLAUDE DECAUX » appartient à M. Jean-Claude Decaux qui, par un protocole en date du 8 février 2001, s'est engagé à ne pas l'utiliser dans le même secteur d'activité que le Groupe. Cette marque est protégée, en France, afin d'en interdire un usage par des tiers mais elle n'est pas utilisée par le Groupe, qui utilise la marque JCDecaux.

Par cet accord, la société JCDecaux SA et ses filiales disposent à titre gratuit et exclusif du droit d'utiliser et de déposer de manière illimitée dans le monde entier les marques JCDecaux ainsi que toute marque comprenant les termes « JCDecaux » pour la conduite de leurs activités d'exploitation et de commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur des équipements de mobilier urbain, des supports d'affichage ou des dispositifs de publicité lumineuse.

La marque « JCDecaux » est protégée dans 103 pays.

Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales de JCDecaux SA.

Au 31 décembre 2012, le Groupe est titulaire de plus de 318 autres marques secondaires. Plus de 755 dessins et modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les abribus, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les vélos, les sanitaires dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Les innovations techniques sont protégées par des brevets, liés par exemple à un système informatisé de mise à disposition de vélos et aux sanitaires publics à entretien automatique.

Au 31 décembre 2012, le Groupe est titulaire de 88 brevets en France et à l'étranger.

## 4.6. Conventions réglementées, prêts et garanties consentis par la Société

Les conventions relevant des articles L.225-86 et L.225-87 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice et postérieurement à celui-ci et mentionnées dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes figurant page 222 sont les suivantes :

Le Conseil de surveillance du 10 février 2012 a décidé :

- d'approuver la conclusion d'un contrat de financement entre la Société et un pool bancaire dont la banque Natixis dont Mme Laurence Debroux est administrateur.

Il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.



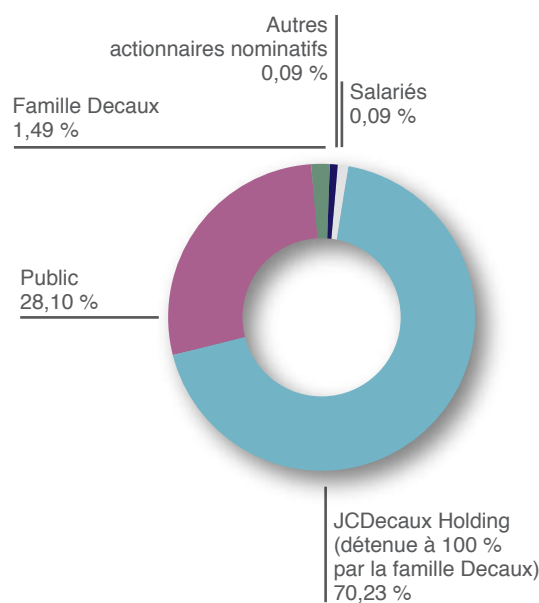
## 1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2012

### 1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

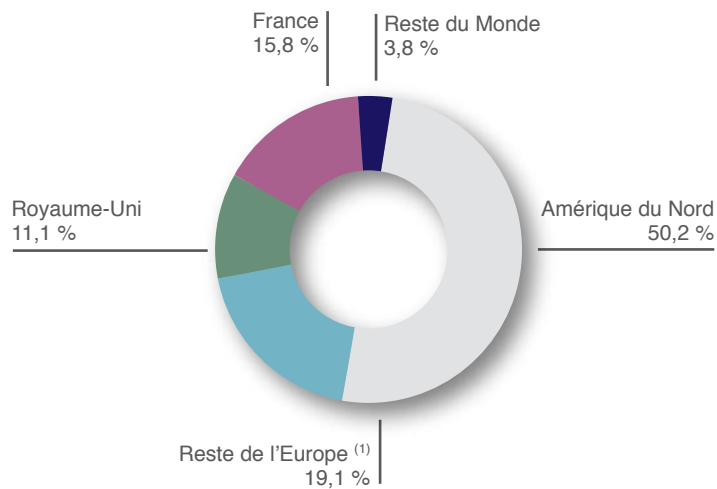
Au 31 décembre 2012, le capital est de 3 386 792,80 euros divisé en 222 158 884 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 159 743 609 détenues par 158 actionnaires ;
- actions au porteur : 62 415 275 actions.

### 1.2. Principaux actionnaires



### 1.3. Répartition du flottant par zone géographique



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

Source : Thomson Financial / Euroclear

(Sur la base des actions identifiées (99 % du flottant))



## 2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Actionnaires		31 décembre 2010			31 décembre 2011			31 décembre 2012		
		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
Membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	JCDecaux Holding	156 030 573	70,410 %	70,410 %	156 030 573	70,328 %	70,328 %	156 030 573	70,234 %	70,234 %
	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,773 %	0,773 %	1 712 210	0,772 %	0,772 %	1 712 210	0,771 %	0,771 %
	Jean-François Decaux	1 156 179	0,522 %	0,522 %	1 156 179	0,521 %	0,521 %	1 156 179	0,520 %	0,520 %
	Jeremy Male	16 788	0,008 %	0,008 %	6 788	0,003 %	0,003 %	37 693	0,017 %	0,017 %
	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004 %	0,004 %	8 175	0,004 %	0,004 %	8 175	0,004 %	0,004 %
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %
	Pierre Mutz	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Pierre-Alain Pariente	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %
	Xavier de Sarrau	11 000	0,005 %	0,005 %	22 400	0,010 %	0,010 %	22 400	0,010 %	0,010 %
	Monique Cohen	-	-	-	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
Autres nominatifs	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,196 %	0,196 %	435 000	0,198 %	0,198 %	435 000	0,196 %	0,196 %
	Danielle Decaux	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %
	Annick Piraud	18 572	0,008 %	0,008 %	18 572	0,008 %	0,008 %	18 572	0,008 %	0,008 %
	Gérard Degonse	32 274	0,015 %	0,015 %	34 289	0,015 %	0,015 %	23 701	0,011 %	0,011 %
	FCPE JCDecaux Développement	186 400	0,084 %	0,084 %	188 300	0,085 %	0,085 %	188 400	0,085 %	0,085 %
Autres	73 278	0,033 %	0,033 %	96 822	0,044 %	0,044 %	103 053	0,046 %	0,046 %	
<b>Sous total nominatifs</b>	<b>Total</b>	<b>159 687 102</b>	<b>72,060 %</b>	<b>72,060 %</b>	<b>159 716 961</b>	<b>71,990 %</b>	<b>71,990 %</b>	<b>159 743 609</b>	<b>71,905 %</b>	<b>71,905 %</b>
Actionnaires ayant déclaré un franchissement de seuil	ING	13 427 377 <sup>(1)</sup>	6,059 % <sup>(1)</sup>	6,059 % <sup>(1)</sup>	13 427 377 <sup>(1)</sup>	6,052 % <sup>(1)</sup>	6,052 % <sup>(1)</sup>	11 090 203 <sup>(2)</sup>	4,992 % <sup>(2)</sup>	4,992 % <sup>(2)</sup>
	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Public	48 487 636	21,880 %	21,880 %	48 715 965	21,958 %	21,958 %	51 325 072	23,103 %	23,103 %
<b>TOTAL</b>		<b>221 602 115</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>221 860 303</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>222 158 884</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>

<sup>(1)</sup> Selon la déclaration de franchissement de seuil du 14/07/08

<sup>(2)</sup> Selon la déclaration de franchissement de seuil du 27/07/12

## Capital et droits de vote au 31 décembre 2012

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2012 était de 222 158 884 actions égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2012, en l'absence d'action propre détenue par la Société et en l'absence de droits de vote double, il n'y a pas de différence entre le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote.

Aucun pacte d'actionnaires, ni aucune action de concert n'a été notifié à la Société.

Au 31 décembre 2012, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,085 %.

Au 31 décembre 2012, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessous détenaient 2 941 251 actions de la Société, représentant environ 1,323 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2012, certains des membres du Directoire (MM. Jean-Charles et Jean-François Decaux) et du Conseil de

surveillance (MM. Jean-Claude et Jean-Pierre Decaux), dont le détail est présenté ci-dessus détenaient ensemble, en pleine propriété et en nue-propriété, 1 290 615 actions de la société JCDecaux Holding (représentant environ 67 % du capital et des droits de vote de cette société), qui détient elle-même environ 70,234 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2012, certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 181 détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2012, la Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions de la Société.

## Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, seul un dividende de 0,44€ par action en 2012 au titre de l'exercice 2011 a été distribué.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

## 3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Le principal actionnaire de la société est la société JCDecaux Holding, Société par Actions Simplifiée, entièrement détenue par la famille Decaux et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation.

Au 31 décembre 2012, 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	40 760		2,105 %
Jean-Charles Decaux	40 760	604 500 <sup>(1)</sup>	33,331 %
Jean-Claude Decaux	31		0,002 %
Jean-Pierre Decaux	64		0,003 %
JFD Investissement	175 500		9,066 %
JFD Participations		429 000 <sup>(1)</sup>	22,160 %
Open 3 Investimenti	40 760		2,105 %
Jean-Sébastien Decaux		604 500 <sup>(1)</sup>	31,226 %
Danielle Decaux	35		0,002 %
Sous-total	297 910	1 638 000	100,000 %
<b>TOTAL</b>		<b>1 935 910</b>	<b>100,000 %</b>

<sup>(1)</sup> M. Jean-Claude Decaux détient l'usufruit de ces actions.

**Le contrôle de la Société par la société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.**

Ni les statuts, ni le règlement intérieur du Conseil ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, tels des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA, le Conseil de surveillance est composé pour moitié de membres indépendants. Le Comité des rémunérations et des nominations

est également composé pour moitié de membres indépendants. Le Comité d'audit est, quant à lui, totalement indépendant.

Les conventions conclues avec la société JCDecaux Holding ou avec des sociétés familiales, notamment les contrats de baux immobiliers et de prestation de services, le sont, comme indiqué en page 212 du présent document, à des conditions normales de marché.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des dirigeants de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux non-dirigeants mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant, au sein du Groupe, des fonctions similaires.

#### 4. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIÉTÉS DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 107 et 124 du présent document.

#### 5. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2012

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartment 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.

Au 31 décembre 2012, le nombre d'actions s'élevait à 222 158 884 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 221 723 424 au cours de l'exercice 2012. Il s'est échangé en moyenne 179 804 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2012 à 17,99 euros en hausse de 1 % par rapport au 31 décembre 2011.

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

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

## 6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

	COURS			VOLUME		
	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours de clôture (en euros)	Nombre de titres échangés	Moyenne des titres échangés	Capitalisation boursière <sup>(1)</sup>
<b>2011</b>						
Janvier	24,44	21,82	23,37	3 563 387	169 685	5 178,83
Février	25,14	22,10	23,40	2 853 839	142 692	5 184,37
Mars	24,10	21,28	23,68	3 327 044	144 654	5 247,53
Avril	24,38	22,55	23,59	2 455 243	129 223	5 227,59
Mai	23,88	21,74	22,34	2 503 089	113 777	4 949,49
Juin	22,72	20,72	22,11	2 723 353	123 789	4 898,98
Juillet	23,57	19,06	19,23	4 586 396	218 400	4 261,80
Août	19,68	15,10	17,26	5 851 565	254 416	3 824,10
Septembre	19,71	14,63	18,68	6 457 055	293 503	4 138,80
Octobre	20,59	17,35	19,37	4 661 984	221 999	4 291,72
Novembre	19,95	17,12	19,31	4 490 487	204 113	4 279,54
Décembre	19,98	17,07	17,80	2 806 378	133 637	3 943,78
<b>2012</b>						
Janvier	19,69	17,13	19,39	3 884 643	176 575	4 300,75
Février	20,86	19,21	20,83	2 890 416	137 639	4 621,34
Mars	23,48	20,42	22,91	4 567 747	207 607	5 082,81
Avril	23,18	20,28	21,44	3 524 991	184 055	4 755,57
Mai	23,15	16,70	16,90	5 096 255	210 067	3 750,08
Juin	17,77	15,99	17,39	3 839 414	179 277	3 858,81
Juillet	19,28	16,13	16,45	3 691 751	166 671	3 650,22
Août	18,30	15,80	18,14	3 924 154	156 172	4 025,23
Septembre	19,58	17,44	17,66	4 161 132	207 494	3 918,72
Octobre	18,25	15,75	16,33	3 713 970	159 317	3 627,41
Novembre	17,66	15,84	17,40	3 760 235	161 398	3 863,98
Décembre	18,93	17,35	17,99	3 025 120	159 157	3 995,52
<b>2013</b>						
Janvier	21,08	17,79	20,61	5 746 316	246 400	4 577,58
Février	22,20	20,33	20,80	3 103 055	150 916	4 620,90

<sup>(1)</sup> Source : Thomson Financial (sur la base du dernier cours de clôture du mois).

## FICHE SIGNALÉTIQUE

Code ISIN	FR 0000077919
Éligibilité SRD / PEA	Oui / Oui
Code Reuters	JCDX.PA
Code Bloomberg	DEC FP

## DONNÉES BOURSIÈRES 2012

Cours le plus haut (26/03/2012) <sup>(1)</sup>	23,24
Cours le plus bas (08/11/2012) <sup>(1)</sup>	16,025
Capitalisation boursière <sup>(2)</sup>	3 995,53
Volume moyen journalier	179 804

Source : Thomson Financial

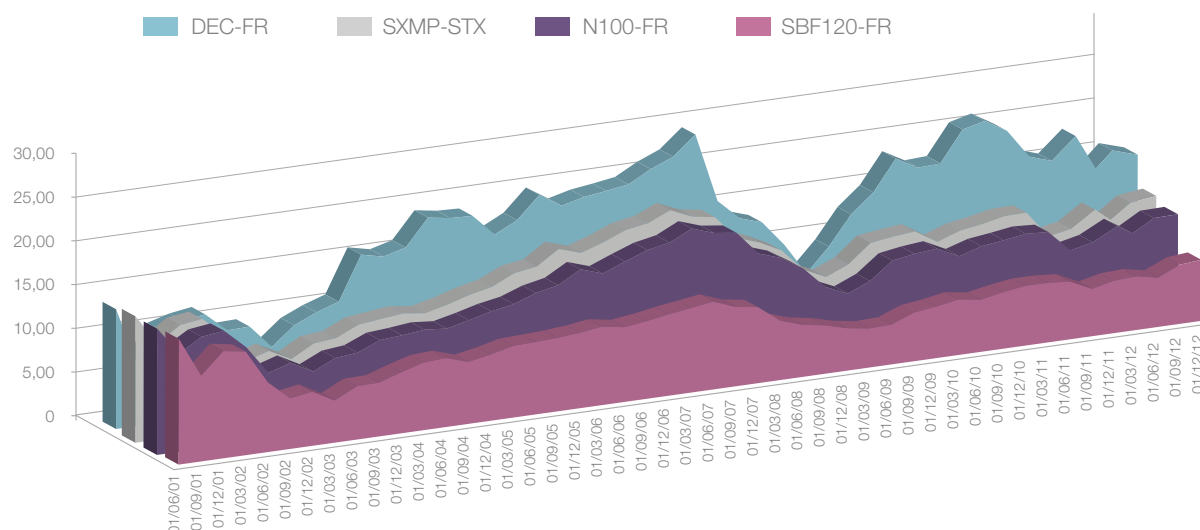
<sup>(1)</sup> En euros, cours de clôture.

<sup>(2)</sup> En millions d'euros, au 31 décembre 2012.

## Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2012



## Évolution comparée du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro Stoxx Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



### 7. INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Nicolas Buron

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : + 33 (0) 1 30 79 44 86

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

E-mail : [investor.relations@jcdecaux.fr](mailto:investor.relations@jcdecaux.fr)

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : [www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com).

#### Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÉNEMENT
6 mai 2013	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2013 et information trimestrielle
15 mai 2013	Assemblée Générale
29 juillet 2013	Chiffre d'affaires du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2013, résultats semestriels 2013 et rapport financier semestriel
7 novembre 2013	Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2013 et information trimestrielle





## 1. GÉNÉRALITÉS

## 1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2012, le capital de la Société s'établit à 3 386 792,80 euros, divisé en 222 158 884 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 194 et 195 du présent document.

## 1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

## 1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises/annulées	Montant nominal de l'augment. / réduc. de capital (en euros)	Prime d'émission/par action (en euros)	Montant cumulé de la prime d'émission (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
31/12/09	Augmentation de capital par levée d'option de souscription d'actions	89 345	1 362,06	10,77	962 176,12	3 374 765,27	221 369 929	(1)
06/05/10	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	10 588	161,41	17,13	181 422,79	3 374 926,68	221 380 517	(1)
31/12/10	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	221 598	3 378,24	16	3 545 502,06	3 378 304,92	221 602 115	(1)
07/06/11	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	21 188	323,00	21,75	460 516,00	3 378 627,92	221 623 303	(1)
31/12/11	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	237 000	3 613,04	16,76	3 972 562,91	3 382 240,96	221 860 303	(1)
10/05/12	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	31 905 <i>dont</i> 15 807 16 098	486,39 240,98 245,41	16,92 19,00	572 830,05 267 213,46 305 616,59	3 382 727,35	221 892 208	(1)

07/12/12	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	27 056	412,47	17,40	470 361,93	3 383 139, 82	221 919 264	(1)
31/12/12	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	239 620	3 652,98	19,81	4 746 507,46	3 386 792,80	222 158 884	(1)

<sup>(1)</sup> Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts.

#### 1.4. Délégations d'augmentation de capital accordées au Directoire, utilisées et en cours de validité, au cours de l'exercice

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Echéance de l'autorisation	Catégories des bénéficiaires	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2012
11/05/11	Procéder à l'augmentation du capital social par émission- avec maintien du droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.	2,3 millions d'euros	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/11	Procéder à l'augmentation du capital social par émission-sans droit préférentiel de souscription- d'actions et/ ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et /ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public. La même autorisation a été donnée en prévoyant l'attribution de titres de créance par placement privé.	2,3 millions d'euros	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/11	Emettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/11	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	2,3 millions d'euros	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/11	Décider l'augmentation du nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	10/07/2013	Bénéficiaires de l'opération initiale	Non utilisée

11/05/11	Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre de PEE, hors stock-options)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	10/07/2013	Adhérents du PEE	Non utilisée
11/05/11	Décider l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	10/07/2013	Salariés ou Mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Le Directoire a consenti 1 144 734 options de souscription le 21 février 2012
11/05/11	Décider l'attribution d'actions gratuites	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	10/07/2013	Salariés ou Mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Le Directoire a consenti 21 900 actions gratuites le 21 février 2012

## 2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

### 2.1. Rachat par la Société de ses propres actions au cours de l'exercice

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 30 euros par action, et pour un montant maximal global de 664 806 330 euros, également pendant une période de 18 mois en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2012.

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 25 euros par action, et pour un montant maximal global de 554 650 750 euros, également pendant une période de 18 mois, en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2012.

### 2.2. Nouveau programme de rachat d'actions

Un nouveau programme de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013.

Les principales caractéristiques de ce programme sont les suivantes :

- titres concernés : Actions de la Société ;
- pourcentage de rachat maximal autorisé par l'Assemblée

Générale : 10 % des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale du 15 mai 2013 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2012, 22 215 888 actions ;

- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 25 euros ;
- montant maximal du programme : 555 397 200 euros pour 22 215 888 actions.
- Objectifs de ce programme :
  - la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ; ou
  - l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
  - l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
  - la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
  - l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption de la résolution visant à permettre l'annulation des titres par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
  - la remise d'actions à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le cadre de la réglementation en vigueur ; ou
  - l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

- Durée du programme : ce programme serait valable 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 15 mai 2013, soit jusqu'au 14 novembre 2014.

## 1. GÉNÉRALITÉS

### Dénomination sociale

JCDecaux SA

### Siège social

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

### Principal siège administratif

Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex

### Numéro de téléphone

33 (0)1 30 79 79 79

### Registre du Commerce et des Sociétés

307 570 747 (Nanterre)

### Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

### Législation applicable

Législation française

### Date de constitution

5 juin 1975

### Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

### Exercice social

du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

### Objet social

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.

### Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, 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.

### Modalités de participation à l'Assemblée Générale

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.

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.

Il n'existe pas d'action de préférence. Pour une information détaillée, se reporter à l'article 22 des statuts.

### Fonctionnement des organes sociaux

Le fonctionnement du Directoire et du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions légales et détaillé dans la partie Gouvernement d'Entreprise du présent rapport.

### Consultation des documents juridiques

Les statuts et autres documents relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site internet de la Société et/ou au siège social :

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

[www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)



## 2. HISTORIQUE

### 1964

Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain et fonde la société JCDecaux. Premier contrat de mobilier urbain à Lyon.

### Années 70

Le Groupe s'implante au Portugal et en Belgique.

### 1972

Premiers mobiliers urbains pour l'information (MUPI®). Contrat de mobilier urbain de la Ville de Paris.

### 1973

Lancement de la campagne publicitaire de courte durée (7 jours).

### Années 80

Expansion en Europe, en Allemagne (Hambourg), aux Pays-Bas (Amsterdam) et en Europe du Nord.

### 1980

Installation des premiers sanitaires publics automatiques à Paris.

### 1981

Premiers journaux électroniques d'information (JEI).

### 1988

Naissance du « Senior® », premier mobilier urbain grand format de 8 m<sup>2</sup>.

### Années 90

JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.

### 1994

Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.

### 1998

JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.

### 1999

Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la Publicité dans les transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.

### 2001

Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.

### 2002

JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.

### 2003

JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.

### 2004

JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'abribus publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.

### 2005

JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n°1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.

### 2006

JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VVR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.

### 2007 et 2008

JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de vélos en libre-service financés par la publicité, dont le programme Vélib' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'accélère au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.

### 2009

JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.

### 2010

JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.

### 2011

JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la société MediaKiosk.

### 2012

En octobre 2012, JCDecaux annonce l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. L'acquisition est finalisée en février 2013.

### 3. 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 167.

#### 3.1. Risques liés à l'activité de la publicité

En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs. Le Groupe doit faire face à l'activité cyclique du marché de la publicité. La répartition géographique du Groupe lui permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté.

#### 3.2. Risques encourus dans le cadre de l'activité

Le Groupe s'appuie sur ses équipes de juristes pour veiller à l'application de la réglementation dans chaque pays et pour en suivre toutes les évolutions.

##### Réputation du Groupe

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et à l'intégrité des relations entretenues avec les collectivités locales, pour ce qui concerne l'activité Mobilier Urbain essentiellement. La réputation auprès de l'ensemble des sociétés du Groupe. Elles sont des éléments essentiels à son accès aux marchés des collectivités locales.

Le Groupe a ainsi mis en place, dès 2001, des règles éthiques applicables à l'ensemble de ses activités. Ces règles ont été refondues en 2005 et en 2009 et font l'objet d'une large information auprès de l'ensemble des sociétés du Groupe. Elles ont été précisées par des modalités d'application adaptées aux différents métiers du Groupe afin d'éviter toute éventuelle dérive d'interprétation.

##### Dépendance à l'égard des dirigeants

Le Groupe est extrêmement lié à certains dirigeants clés. La perte d'un de ces dirigeants clés pourrait affecter durablement la performance du Groupe.

##### Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion des contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des marchés publics pour gérer les processus d'appel d'offres en France et à l'étranger. Ces équipes analysent le contenu des appels d'offres et s'assurent du strict respect des procédures et des cahiers des charges émis par les pouvoirs adjudicateurs.

La préparation des réponses aux appels d'offres suit un processus précis qui intègre toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, sous la direction d'un membre du Directoire. Les réponses aux appels d'offres ne satisfaisant pas certains critères ou dépassant certains plafonds sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

La complexité des procédures et la multiplicité des voies de recours existantes, avant et après la signature du marché renforcent la possibilité que le Groupe puisse être concerné dans des procédures contentieuses.

De plus, en cas d'annulation en justice d'un contrat de droit public, une indemnisation peut être accordée au cocontractant, mais sans nécessairement couvrir en pratique l'intégralité de son préjudice.

Enfin, dans certains pays où le Groupe exerce son activité, dont la France, toute collectivité partie à un contrat de droit public peut le résilier à tout moment, en tout ou partie, pour des raisons d'intérêt général. L'étendue de l'indemnisation normalement due pour compenser l'intégralité du préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge.

##### Risques liés à l'évolution de la réglementation applicable

###### • Risques liés à la réglementation en matière d'Affichage

Le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la luminosité, la nature, la densité, la taille et l'implantation des supports d'affichage et du mobilier urbain en agglomération et hors agglomération, ainsi que la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Les réglementations évoluent généralement vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et/ou une réduction de leur taille, et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'Affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays. A titre d'illustration, en 2012, Singapour a mis en place des restrictions concernant la taille maximale des dispositifs publicitaires en fonction de leur localisation et la République Tchèque a voté un amendement à la loi « Road Act » visant à retirer d'ici 5 ans, tous les panneaux publicitaires des autoroutes, voies rapides et principaux axes de circulation.

En France, le Code de l'environnement a fait l'objet de modifications dans le cadre du projet environnemental global dit « Grenelle 2 » initié par la loi du 12 juillet 2010. Le décret d'application sur la publicité, les enseignes et les pré-enseignes a été publié le 31 janvier 2012 au Journal Officiel pour une entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2012.

Il constitue le nouveau règlement national mais est susceptible d'adaptations plus restrictives par les collectivités. En l'absence de réglementation locale en vigueur, les opérateurs ont jusqu'à juillet 2014 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposeront de deux ans à compter de la révision du règlement local qui devra intervenir à l'initiative des villes d'ici juillet 2020 au plus tard.

Conformément aux équilibres voulus par la loi, le texte confère un socle réglementaire commun aux nouveaux supports susceptibles d'implantation par arrêté du Maire : les bâches de chantier sur échafaudages, qui pourront supporter de la publicité

jusqu'à 50 % de leur surface, pouvant être déplaçonnés en cas de travaux labellisés BBC rénovation ; les bâches publicitaires sur murs aveugles, qui devront respecter entre elles une distance de 100 mètres ; les dispositifs de dimensions exceptionnelles pour l'annonce de manifestations temporaires, qui pourront supporter de la publicité jusqu'à 50m<sup>2</sup> s'agissant du digital.

Le décret fixe également les règles applicables dans les zones économiques spécifiques, en particulier les aéroports qui pourront accueillir des dispositifs publicitaires, digital compris, et jusqu'à 50m<sup>2</sup> lorsque le flux annuel de passagers est de 3 millions par an.

Enfin, le modèle économique du mobilier urbain est intégralement maintenu. Compte tenu de sa fonction spécifique, il n'est pas soumis à des règles d'extinction et de densité (sauf décision dans le cadre du règlement local de publicité). Il est modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8m<sup>2</sup>.

L'impact estimé global, qui se matérialisera progressivement au cours de la période de mise en application du décret, ne devrait pas être significatif au niveau du Groupe.

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool**

La directive européenne du 30 juin 1997 régit la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente ou dans un périmètre limité. Cependant la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisée de telles publicités.

En Chine, les « Regulatory Rules on Alcoholic Beverage Advertising » du 17 novembre 1995 réglementent la publicité pour les boissons alcoolisées, la soumettant en particulier à un certificat sanitaire préalable. La Corée du Sud interdit ce type de publicité depuis septembre 2012.

La publicité relative aux boissons alcoolisées est interdite dans les pays où la loi islamique est appliquée (Qatar, Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman). Une éventuelle extension de ces restrictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2012, la publicité pour l'alcool a représenté 4,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 4,3 % en 2011.

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière de publicité sur le tabac**

La lutte anti-tabac est devenue un domaine d'intervention important de l'Union Européenne et des actions visant à l'harmonisation de la législation ont été prises, notamment la directive 89/552 EEC - modifiée par la directive 97/36/CE - sur la Télévision sans Frontières qui harmonise l'interdiction de la publicité sur les produits du tabac.

La publicité pour le tabac par affichage est interdite notamment en Arabie Saoudite, en Australie, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Norvège, en Irlande, en Islande, en Italie, au Luxembourg, en Ouzbékistan, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, au Royaume-Uni, en Slovaquie et en Suède, ainsi que dans la plupart des états des Etats-Unis. En Allemagne, en Autriche et en Chine, elle est autorisée, mais soumise à des restrictions.

Une éventuelle extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2012, la publicité pour le tabac a représenté 0,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 0,7 % en 2011.

- **Autres risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

Les réglementations locales peuvent décider d'interdire temporairement ou de manière définitive certains contenus publicitaires pouvant aller à l'encontre de l'intérêt général. Ainsi, le gouvernement local de Pékin en Chine, a décidé, en mars 2011, d'interdire les messages publicitaires sur des supports de communication extérieure qui font la promotion de mode de vie trop hédoniste ou haut de gamme afin de répondre aux préoccupations de la population concernant l'accroissement de l'écart de richesse au sein de la population.

Le contenu des messages publicitaires doit être conforme aux exigences de décence, de moralité et de véracité, notions dont les contours peuvent être différents selon les pays. Des restrictions complémentaires existent selon les pays, telles que l'interdiction de la publicité en faveur de médicaments ou d'établissements pharmaceutiques ou le respect de critères stricts sur la masse corporelle des mannequins figurant sur les publicités doivent être respectés dans le cadre de la lutte contre l'anorexie.

- **Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias**

La mise en œuvre de la directive européenne « Télévision sans Frontières » du 3 octobre 1989 a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. Ainsi, en France, le décret du 7 octobre 2003 a prévu un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) lui étant ouvert depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

- **Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs**

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié et, comme présenté page 32, ne dépend pas d'un client ou d'un groupe de clients particuliers pour la réalisation de son chiffre d'affaires. De même, le Groupe a recours à un nombre important de fournisseurs tant de produits finis que de services et il n'y a pas de concentration des achats stratégiques du Groupe sur un nombre limité de fournisseurs qui entraînerait une dépendance excessive vis-à-vis de ceux-ci.

### 3.3. Risques liés à la réglementation applicable en matière de concurrence

La politique de croissance externe du Groupe repose en partie sur l'acquisition de sociétés ayant pour activité la communication extérieure, pour lesquelles il convient généralement d'obtenir l'autorisation préalable des autorités nationales ou européennes de la concurrence.

La Commission Européenne ou les autorités nationales de la concurrence pourraient empêcher le Groupe de réaliser certaines acquisitions ou poser des conditions limitant la portée de telles acquisitions.

Dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet, à l'initiative de concurrents, du fait de leurs positions fortes sur le marché, d'actions auprès des autorités nationales de la concurrence.

### 3.4. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges, notamment relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux relations avec ses fournisseurs.

Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité applicable à son activité.

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la société est informée y compris toute procédure, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, à sa connaissance, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

### 3.5. Risques couverts par des Assurances

#### Politique

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du Groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, pour couvrir notamment les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de responsabilité civile et de responsabilité des mandataires sociaux.

Cette politique permet à la fois d'avoir accès à des niveaux de garanties importants, à des conditions de tarification globalisées et de s'assurer que le niveau des garanties dont bénéficient les sociétés du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, est conforme aux risques potentiels identifiés et à la politique du Groupe en matière de couverture des risques.

Le Groupe peut être amené à souscrire des couvertures locales et/ou spécifiques afin de respecter les réglementations locales en vigueur ou pour répondre à des exigences particulières. Les risques purement locaux tels que la garantie des risques associés

aux véhicules à moteur sont couverts par chaque pays, sous sa responsabilité.

Pour les risques essentiels, les couvertures mondiales du Groupe interviennent en différence de conditions/différence de limites en cas d'insuffisance des garanties locales.

#### Mise en œuvre

La politique de gestion des assurances consiste à identifier des risques catastrophiques majeurs en recherchant ceux dont les conséquences seraient les plus importantes pour les tiers, pour les collaborateurs ou pour le Groupe.

Tous les risques significatifs sont couverts par le programme d'assurances mondial du Groupe, celui-ci ne conservant en auto-assurance (franchises) que les risques de fréquence. Ainsi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure, dans le cadre de franchises d'assurance, pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Le montant total des primes versées en 2012 s'élève à 2 658 000 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la notation financière n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée, en particulier les tempêtes centennaires de 1999 sur l'Europe, et les expertises réalisées sur ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel.

#### Principaux contrats d'assurance Groupe

Les principales garanties des polices Groupe sont les suivantes :

- **Responsabilité civile**

Le Groupe a conservé à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 3 000 euros en général, cette franchise étant plus élevée pour les activités en France et au Royaume-Uni (franchise de 10 000 euros), en Espagne (franchise de 5 000 euros) et aux Etats-Unis (franchise de 7 500 dollars).

Au-delà de ces franchises, le Groupe a mis en place des lignes successives de garantie dont les montants ont été déterminés après analyse des facteurs de risque propres à l'activité du Groupe et de leurs conséquences possibles. Ces lignes couvrent l'ensemble des filiales dans le monde.

Le seuil d'intervention de ces polices Groupe est de 1 million d'euros ; en deçà, des contrats sous-jacents spécifiques ont été mis en place dans chaque pays. Il n'y a pas eu, en 2012, de sinistre important.

- **Dommages aux biens - Pertes d'exploitation**

Le programme d'assurance unique mis en place pour les principaux pays européens (« free servicing agreement ») a été maintenu en 2012. 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.

Les filiales étrangères plus petites sont assurées, hors réseau, localement, la police du Groupe intervenant, en cas de sinistre, 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.

En 2012, deux sinistres significatifs consécutifs à des inondations en Asie et à un incendie dans un centre commercial au Moyen-Orient ont eu lieu.

Une franchise absolue de 50 000 euros est appliquée sur chaque sinistre, cette franchise étant ramenée à 15 000 euros pour les plus petites filiales.

En matière de pertes d'exploitation, la franchise applicable de 10 % du montant du sinistre, avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros, a été maintenue.

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente.

La politique d'assurance du Groupe est susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché, notamment dans le cadre du renouvellement des principales polices du Groupe, à intervenir en juillet 2013.

### 3.6. Risques de marché

---

Les risques de marché sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en page 121 du présent document.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 7 février 2013, et celle de Standard and Poor's du 20 décembre 2012), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2011.

### 3.7. Risques informatiques

---

Le Groupe s'appuie sur des Systèmes d'Information complexes supportant ses activités commerciales, industrielles et de gestion. La défaillance des moyens de protection mis en place, en conjonction avec la réalisation d'un risque tel qu'une intrusion dans les systèmes ou une catastrophe naturelle qui endommagerait les infrastructures informatiques, pourrait entraîner la perte ou altération de données, la perte de traçabilité, ou avoir un impact sur la continuité de ses opérations. Le Groupe évalue régulièrement les risques pouvant affecter ses Systèmes d'Information, développe des moyens de protection permettant de lutter contre les tentatives d'intrusion, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité et entretient des solutions technologiques et des Plans de Reprise d'Activité visant à garantir la continuité de ses opérations.



### 4. RELATIONS AVEC L'ACTIONNAIRE DE CONTRÔLE ET AVEC LES PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS AFFILIÉES

#### 4.1. 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 2012, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 762 245 euros au titre de cette convention. Ce montant est inchangé depuis 2000 et n'est pas indexé.

Par ailleurs JCDecaux SA apporte à la société JCDecaux Holding un support en matière de finances et de contrôle de gestion, de prestations juridiques et fiscales, de ressources humaines, de management et d'administration. En 2012, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 52 154 euros au titre de cette convention.

Ces conventions habituelles ayant été conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, elles n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées.

#### 4.2. Opérations conclues par la Société avec des apparentés

Au titre de la location de locaux, le groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding, société-mère de JCDecaux SA et à la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding, pour un montant total de 11,3 millions d'euros en 2012, la SCI TroisJean ayant renoncé à mettre en application la clause d'indexation contractuelle des loyers au cours de l'exercice 2012 afin de tenir compte des conditions du marché de la publicité.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché. Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2012, soit 49,4 %.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2012 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en page 127 du présent document.

#### 4.3. Principales filiales et sociétés affiliées

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2012 est présenté ci-après en pages 214 et 215. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en page 128. 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 plus de 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 (23,4 % du chiffre d'affaires en 2012), au Royaume-Uni (12,1 % du chiffre d'affaires en 2012), dans la zone Europe<sup>(1)</sup> (29,0 % du chiffre d'affaires en 2012) et en Asie-Pacifique (23,0 % du chiffre d'affaires en 2012). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés en page 125 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 2012, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 15,1 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 26,2 millions d'euros en 2012.

### 5. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

Voir p. 214/215

### 6. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

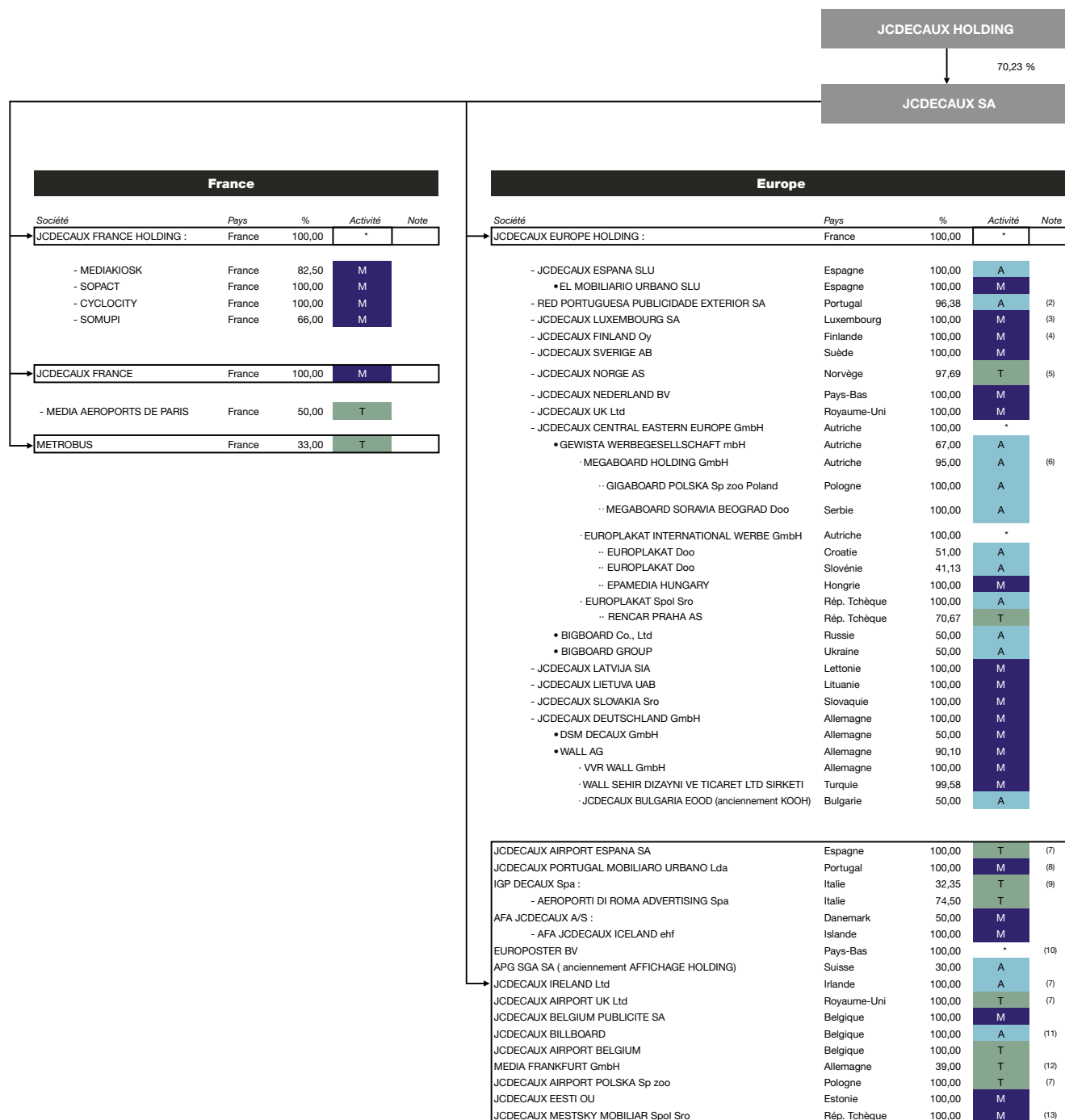
Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92 200) et, le cas échéant, sur internet ([www.jcdecaux.fr](http://www.jcdecaux.fr)) :

- les statuts de la Société ;
- tous les rapports, courriers, évaluations et déclarations établies par un expert à la demande de la Société dont une partie est visée ou incluse dans le présent document ;
- les informations financières historiques du groupe JCDecaux pour les trois derniers exercices.





## 5. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ <sup>(1)</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2012



(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) 96,38 % dont 96,36 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,02 % détenus par JCDecaux Portugal Mobiliario Urbano E Publicidade.

(3) 100 % dont 99,995 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,005 % détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(4) 100 % dont 89,89 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 10,11 % détenus par JCDecaux France.

(5) Le capital de JCDecaux Norge AS se décompose comme suit : 75,38 % détenus par JCDecaux Europe Holding, 4,62 % détenus par AFA JCDecaux A/S et 20,00 % détenus par JCDecaux Sverige AB.

(6) 95 % détenus par Megaboard Soravia GmbH.

(7) 100 % détenus par JCDecaux France.

(8) 100 % dont 99 % détenus par JCDecaux France et 1 % détenu par JCDecaux SA.

(9) 32,35 % dont 20,48 % détenus par JCDecaux SA et 11,87 % détenus par Europoster BV.

(10) 100 % dont 79,97 % détenus par JCDecaux France et 20,03 % détenus par JCDecaux Ltd.

(11) 100 % détenus par Europoster BV.

(12) 39 % détenus par JCDecaux France.

(13) 100 % dont 96,20 % détenus par JCDecaux SA et 3,80 % détenus par JCDecaux Europe Holding.

(14) Succursale de JCDecaux Bahrain SPC.

(15) 100 % dont 99 % détenus par JCDecaux Asie Holding et 1 % détenus par JCDecaux Europe Holding.

(16) 100 % détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(17) 80 % dont 5 % détenus par JCDecaux Do Brasil SA et 75 % détenus par JCDecaux Amériques Holding.

(18) 100 % dont 99,9 % détenus par JCDecaux Amériques Holding et 0,1 % détenus par JCDecaux Argentina SA.

(19) Succursale de JCDecaux France.

**Asie-Pacifique - Moyen-Orient - Afrique**

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	*	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	99,98	*	
• JCDECAUX ATA SAOUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• Q. MEDIA DECAUX WLL	Qatar	49,00	M	
• JCDECAUX ALGERIE SARL	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZCO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
• JCDECAUX BAHRAIN SPC	Bahrain	100,00	*	
-- JCDECAUX OMAN	Oman	100,00	M	(14)
- MCDECAUX Inc.	Japon	60,00	M	
- JCDECAUX MEDIA Sdn Bhd	Malaisie	100,00	A	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	M	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	M	
- JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	T	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
- JCDECAUX AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	M	(15)
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Caméroun	50,00	M	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(16)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co.Ltd	Chine	98,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	*	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING	Chine	87,60	T	
- BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU Limitada	Macao	80,00	M	
JCDECAUX KOREA Inc.	Corée	100,00	M	
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	70,25	M	

M	Mobilier Urbain
A	Affichage
T	Transport
*	Sociétés "holding"

**Amériques**

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,82	M	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	*	
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	80,00	M	(17)
- JCDECAUX CHILE SA	Chili	100,00	T	(18)
- JCDECAUX NORTH AMERICA, Inc.	Etats-Unis	100,00	*	
• JCDECAUX SAN FRANCISCO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX CHICAGO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• CBS DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	M	
• JCDECAUX BOSTON, Inc.	Etats-Unis	100,00	M	
• CBS OUTDOOR JCD. STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• INTERSTATE JCDECAUX LLC	Etats-Unis	49,00	A	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC	Etats-Unis	50,00	T	
• JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC	Etats-Unis	92,50	T	
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(19)



# AUTRES INFORMATIONS

<b>Rapports des Commissaires aux Comptes</b> .....	<b>218</b>
Rapport sur les comptes consolidés .....	218
Rapport sur les comptes annuels .....	220
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés .....	222
Rapport, établi en application de l'article L-225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société JCDecaux SA. ....	224
<b>Responsable du document et responsables du contrôle des comptes</b> .....	<b>226</b>

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, 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 consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les immobilisations corporelles, incorporelles, les goodwill et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans les notes 1.11 et 1.12 des états financiers. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 1.21 des états financiers décrit le traitement comptable des engagements de rachat de titres de minoritaires, en l'absence de texte spécifique du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Nous nous sommes assurés que cette note donne une information appropriée sur la méthode retenue par votre groupe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



### 3. Vérifications et informations spécifiques

---

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense, le 6 mars 2013

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

*Département de KPMG S.A.*

Jacques Pierre

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 2012 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 appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les titres de participation font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans l'annexe aux états financiers.
- Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par la société 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. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 6 mars 2013

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

*Département de KPMG S.A.*

Jacques Pierre

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 nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du Code de commerce.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

#### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

##### a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

##### *Abandon de créance assorti d'une clause de retour à meilleure fortune*

- Entité cocontractante  
Société SOMUPI S.A.
- Nature, objet et modalités  
Le Conseil de Surveillance du 4 décembre 2009 a autorisé un abandon de créance, assorti d'une clause de retour à meilleure fortune, au profit de la société SOMUPI S.A.. Cet abandon a été conclu le 30 décembre 2009 pour un montant de €20,77 millions. Au cours de l'exercice 2012, la société SOMUPI S.A. a remboursé un montant de €4,8 millions à la société JCDecaux S.A. au titre de la clause de retour à meilleure fortune intervenue lors de l'approbation des comptes clos au 31 décembre 2011.

**Indemnité de rupture et retraite spécifique**

- Personne concernée  
Monsieur Jeremy Male, membre du Directoire.
- Nature, objet et modalités  
Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2011 a autorisé l'attribution à Monsieur Jeremy Male, sous condition de performance :
  - d'une indemnité de rupture égale à une année de rémunération fixe augmentée de la moyenne des primes sur résultat versées au titre des deux dernières années précédant la rupture ;
  - d'une retraite spécifique sous la forme d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la prime sur résultats.

En application de cette convention, il a été versé au titre de l'exercice 2012 au fonds de retraite de Monsieur Jeremy Male un montant de €198 689.

**b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

**Clause de non concurrence**

- Personne concernée  
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire.
- Nature, objet et modalités  
Le Conseil de Surveillance du 7 décembre 2010 a décidé d'autoriser le versement d'une indemnité au titre d'une clause de non-concurrence en faveur de Madame Laurence Debroux, correspondant à 200 % de son salaire fixe annuel versé en vingt-quatre mensualités, en cas de cessation de son contrat de travail à l'initiative de la Société.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention sur l'exercice clos le 31 décembre 2012.

## Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

---

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 15 mai 2012, sur le rapport spécial des commissaires aux comptes du 7 mars 2012.

**Contrat de crédit revolving**

- Personne concernée  
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire et administrateur de Natixis.
- Nature, objet et modalités  
Le Conseil de Surveillance du 10 février 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat de financement entre la Société et un pool bancaire, dont la banque Natixis, aux termes duquel serait mise à la disposition de la Société une ligne de crédit revolving d'un montant maximum en principal de €600 000 000 destinée au financement des besoins généraux de la Société et de ses filiales. Au 31 décembre 2012 cette ligne n'est pas utilisée.

Paris La Défense, le 6 mars 2013

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Jacques Pierre

Pierre Jouanne

Associé

Associé

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX SA

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 2012.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 6 mars 2013

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

*Département de KPMG S.A.*

Jacques Pierre

Pierre Jouanne

*Associé*

*Associé*





## 1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### **M. Jean-Charles Decaux**

Président du Directoire de JCDecaux SA.

## 2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 218 et 220 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2011 et 2010, respectivement en pages 226 et 227 du Document de Référence 2011 (déposé le 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387) et en pages 228 et 229 du Document de Référence 2010 (déposé le 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300).

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2010 contient une observation relative aux nouvelles normes et interprétations appliquées par le Groupe à compter du 1er janvier 2010.

Le 19 avril 2013

**Jean-Charles Decaux**

**Président du Directoire**

## 3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### **COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES**

ERNST & YOUNG et Autres  
1/2, place des Saisons  
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. Pierre Jouanne,

nommé le 20 juin 2000, renouvelé par les Assemblées Générales du 10 mai 2006 et du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

KPMG SA  
1, cours Valmy  
92923 Paris La Défense Cedex

représenté par M. Jacques Pierre,

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

### AUDITEX

11, allée de l'Arche - Faubourg de l'Arche  
92400 Courbevoie

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### KPMG Audit IS

3, cours du Triangle  
Immeuble « le Palatin » Puteaux  
92300 Levallois Perret

nommé le 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Nicolas Buron

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les investisseurs

Tél. : + 33 (0) 1 30 79 44 86

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91



المواد التي يتعد الإفصاح عنها  
Goods to Declare

المطبخ  
Way Out

السلوك الحرة  
Duty Free

المواد التي يتعد الإفصاح عنها  
Goods to Declare

المطبخ  
Way Out

المواد التي يتعد الإفصاح عنها  
Goods to Declare

المطبخ  
Way Out

السلوك الحرة  
Duty Free



# 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 règlement européen n°809/2004 Paragraphe correspondant

**1. PERSONNES RESPONSABLES** p. 226

**2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES** p. 226

**3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**

3.1.	Informations financières historiques	Pages de couverture
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A

**4. FACTEURS DE RISQUE** p. 121 à 123 – 208 à 211

**5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**

5.1.	Histoire et évolution de la société	p. 206 - 207
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial	p. 206 - 207
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	p. 206 - 207
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	p. 206 - 207
5.1.4.	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 206 - 207
5.2.	Investissements	p. 72
5.2.1.	Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 72
5.2.2.	Principaux investissements en cours	p. 72
5.2.3.	Principaux investissements envisagés	p. 72

**6. APERÇU DES ACTIVITÉS**

6.1.	Principales activités	Pages de couverture et p. 16 à 31
6.2.	Principaux marchés	p. 8 à 15
6.3.	Événements exceptionnels	N/A
6.4.	Dépendance éventuelle	p. 208 à 211
6.5.	Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 14 - 15

**7. ORGANIGRAMME**

7.1.	Description sommaire	p. 214 - 215
7.2.	Liste des filiales importantes	p. 128 à 136

**8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**

8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 92 - 93
8.2.	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A



<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>		
9.1.	Situation financière	p. 88 - 109
9.2.	Résultat d'exploitation	p. 69 - 70
9.2.1.	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	p. 69
9.2.2.	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	p. 66 - 68
9.2.3.	Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	p. 208 - 211
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>		
10.1.	Information sur les capitaux de l'émetteur	p. 99
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	p. 70 - 71 et 120
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	p. 121 - 123
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	p. 99 - 104 et 117
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	N/A
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>		
		p. 34 - 35
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>		
		75
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	72
12.2.	Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	72
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>		
		N/A
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>		
14.1.	Informations concernant les organes d'administration et de direction	p. 164 à 167
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du Groupe	p. 192
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>		
15.1.	Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	p. 171 à 185
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	p. 127
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>		
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	p. 186 à 191
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 192
16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	p. 166 - 167
16.4.	Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	p. 164 - 167
<b>17. SALARIÉS</b>		
17.1.	Nombre de salariés	p. 53 à 54
17.2.	Participations et stocks options	p. 171 - 185
17.3.	Participation des salariés dans le capital	p. 194

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	p. 195 - 196
18.2.	Existence de droits de vote différents	p. 196
18.3.	Contrôle de l'émetteur	p. 194 à 200
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 p. 127 à 212

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE		
20.1.	Informations financières historiques	p. 74 à 137
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	Etats financiers	p. 74 à 137
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	p. 226 à 230
20.4.1.	Vérification des informations financières historiques	p. 218 - 219
20.4.2.	Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	p. 220 - 224
20.4.3.	Informations financières figurant dans le document de référence et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	N/A
20.5.	Date des dernières informations financières	p. 218 - 219
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
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	p. 196
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 208 - 211
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 72

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1.	Capital social	p. 194 à 205
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	p. 206
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	N/A
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	p. 212
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	p. 126 à 132 - 155 à 156
RAPPORT DE GESTION	p. 64 à 72

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2013, conformément à l'article 212-13 du règlement de l'Autorité des marchés financiers.  
Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document a été conçu et réalisé par  
la Direction Générale Finance/ Département Communication Financière  
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA.

JCDecaux SA  
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance  
17, rue Soyier  
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79  
[www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)

