



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
2017

Rapport financier annuel

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS EN 2017

Performance financière 2017



Une nouvelle année record en termes de chiffre d'affaires tirée par le digital et un 2nd semestre meilleur qu'attendu



Une marge de Mobilier Urbain en progression mais des marges aux bornes du Groupe impactées par le Transport et l'Affichage

Un résultat net part du Groupe avant charges de dépréciation en baisse, du fait essentiellement de l'impact mécanique de la **réforme fiscale aux États-Unis** sur notre charge d'impôt



Des investissements en hausse principalement en raison des nouveaux contrats en Chine et au Brésil



Une forte flexibilité financière



Un dividende par action pour 2017 proposé à 0,56€

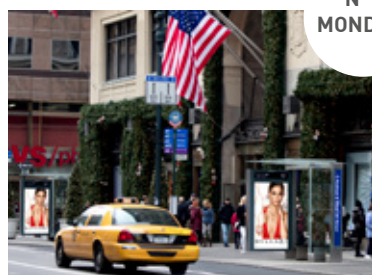
Investissements pour le futur

- Poursuite de la digitalisation en Mobilier Urbain sur les emplacements premium
- Poursuite de notre croissance organique
- Saisie des opportunités de consolidation
- Déploiement de la plateforme automatisée de vente à l'audience

PROFIL DU GROUPE

JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure, avec un total de 1,1 million de faces publicitaires dans plus de 75 pays. Son chiffre d'affaires 2017 s'élevait à 3 471,9 millions d'euros.

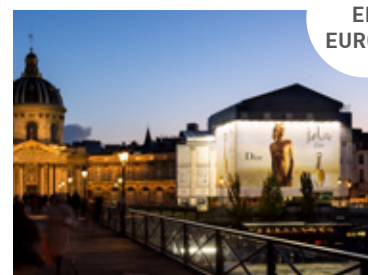
JCDecaux a 3 activités principales ; elles sont détaillées ci-dessous :



MOBILIER URBAIN



TRANSPORT



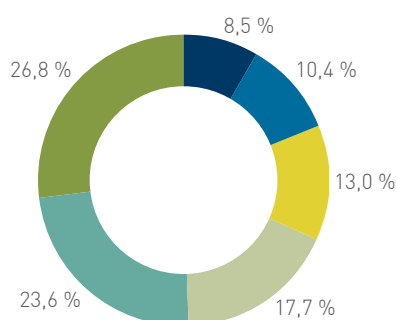
AFFICHAGE

CHIFFRES CLÉS

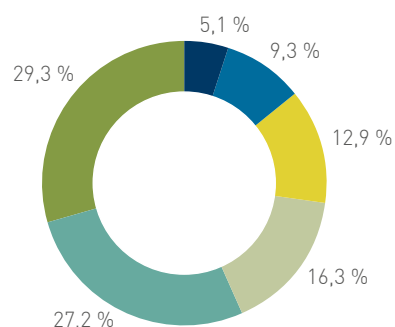
- JCDecaux est coté sur l'**Eurolist d'Euronext Paris** et fait partie des **indices Euronext 100** et **Euronext Family Business**
- JCDecaux fait partie des **indices FTSE4Good** et **Dow Jones Sustainability Europe**
- **N°1 mondial du mobilier urbain** (543 050 faces publicitaires)
- **N°1 mondial de la publicité dans les transports** avec plus de 215 aéroports et 250 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways (356 320 faces publicitaires)
- **N°1 européen de l'affichage grand format** (141 630 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Europe** (672 220 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Asie-Pacifique** (216 290 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Amérique Latine** (77 190 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Afrique** (26 770 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure au Moyen-Orient** (18 650 faces publicitaires)
- **Leader dans le vélo en libre-service** : pionnier de la mobilité douce
- **1 074 113 faces publicitaires** dans **plus de 75 pays**
- Une présence dans **4 033 villes** de plus de 10 000 habitants
- **13 040 collaborateurs**

LES CHIFFRES CLÉS 2017

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



MWH DE CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

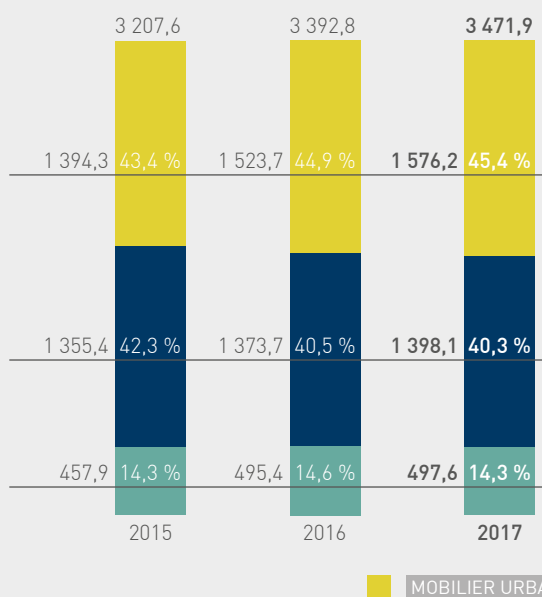


* Hors France et Royaume-Uni

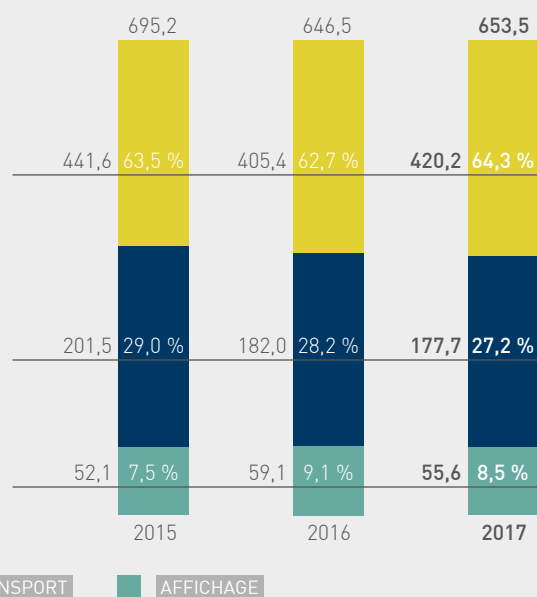
Chiffre d'affaires ajusté Groupe
3 471,9 m€

Consommation énergétique Groupe
849 296 MWh

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ



MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE PAR ACTIVITÉ



En 2017, le chiffre d'affaire ajusté du Groupe s'élève à 3 471,9 millions d'euros, en croissance de +2,3 % par rapport à 2016. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de +3,2 %.

Le chiffre d'affaire ajusté du Mobilier Urbain s'établit à 1 576,2 millions d'euros, en augmentation de +3,4 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de +4,4 %.

Le chiffre d'affaire ajusté du Transport s'établit à 1 398,1 millions d'euros, en augmentation de +1,8 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de +4,5 %.

Le chiffre d'affaire ajusté de l'Affichage s'établit à 497,6 millions d'euros, en hausse de +0,4 %. À périmètre et taux de change constants, la baisse est de -4,2 %.

La marge opérationnelle ajustée ⁽¹⁾ du Groupe s'établit à 653,5 millions d'euros en 2017, en hausse de +1,1 % (646,5 millions d'euros en 2016). Elle représente 18,8 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé.

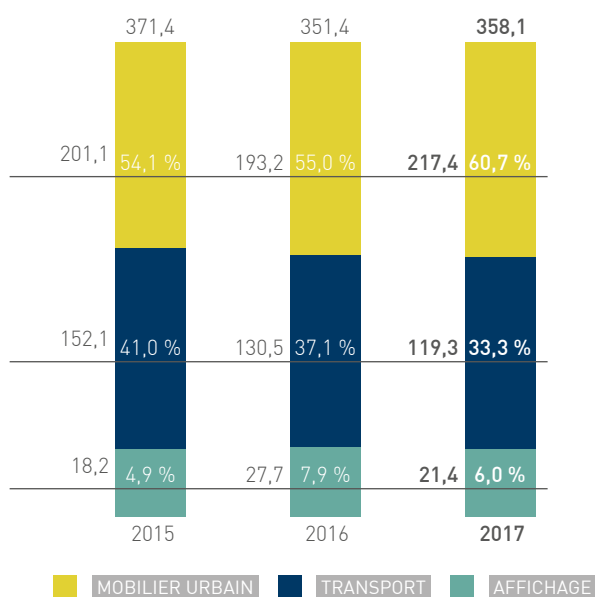
⁽¹⁾ Marge opérationnelle : Chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation (hors pièces détachées de maintenance) et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

Données ajustées

A la suite de l'application de la norme IFRS 11 depuis le 1^{er} janvier 2014, les données opérationnelles présentées sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et sont, par conséquent, comparables aux données historiques.

Merci de vous référer au paragraphe 3 « Information sectorielle » dans l'Annexe aux comptes consolidés de ce document de référence pour la définition de ces données ajustées ainsi que pour la réconciliation avec les données IFRS.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION PAR ACTIVITÉ

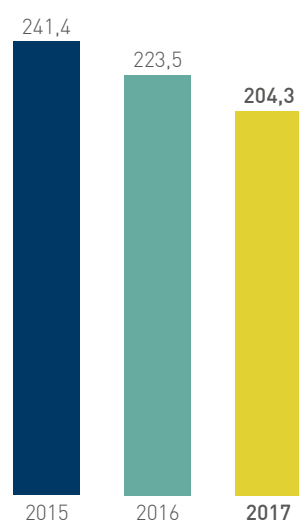


Avant charges de dépréciation nettes des reprises⁽¹⁾, le résultat d'exploitation ajusté⁽²⁾ est en hausse de +1,9 % et s'établit à 358,1 millions d'euros en 2017, contre 351,4 millions d'euros en 2016. Il ressort à 10,3 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé (2016 : 10,4 %).

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette des reprises enregistrée en résultat d'exploitation en 2017 suite au test de perte de valeur du goodwill et des actifs corporels et incorporels est de -12,3 millions d'euros (reprise de dépréciation de +1,7 million d'euros en 2016 et charge de dépréciation nette de reprise de -13,9 millions d'euros en 2015).

⁽²⁾ Résultat d'exploitation : Marge opérationnelle diminuée des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur du goodwill, des pièces détachées de maintenance et des autres charges et produits opérationnels.

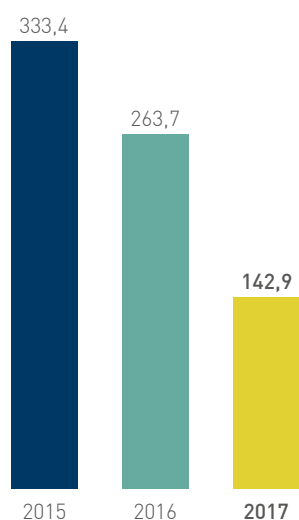
RÉSULTATS NET PART DU GROUPE, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION



Avant charges de dépréciation nettes des reprises⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe est en baisse de -8,6 % et s'établit à 204,3 millions d'euros en 2017, contre 223,5 millions d'euros en 2016.

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat net part du Groupe en 2017 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, et des titres mis en équivalence est de -10,6 millions d'euros (reprise de +1,2 million d'euros en 2016 et charge de dépréciation nette de reprise de -7,5 millions d'euros en 2015).

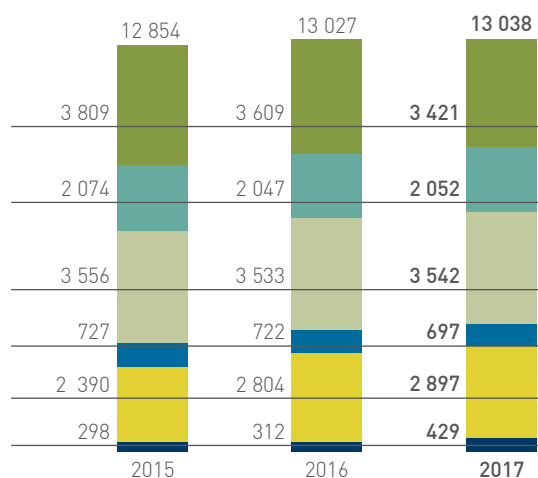
CASH-FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ



En 2017, le cash-flow disponible ajusté⁽¹⁾ atteint 142,9 millions d'euros, comparé à 263,7 millions d'euros en 2016.

⁽¹⁾ Cash-flow disponible : Flux net des activités opérationnelles diminué des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes des cessions.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



Ce document est interactif
[Cliquez ici pour lire le mode d'emploi](#)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2017**

Rapport financier annuel

JCDecaux SA



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2018, 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.

SOMMAIRE



L'ACTIVITÉ DU GROUPE

RFA L'année 2017 **8**

L'univers de la communication extérieure **11**

Un métier, trois activités **20**

Les annonceurs **40**

RFA Recherche et développement **42**



RFA LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables **48**

Notre Stratégie Développement Durable **50**

L'organisation et le pilotage de la Stratégie Développement Durable **53**

JCDecaux en 2017 – Chiffres clés **55**

Notre engagement environnemental **56**

Notre engagement social **63**

Notre engagement sociétal **74**

La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financières **86**

Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) **87**

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion **91**



RFA LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés **96**

Comptes consolidés et annexe **108**

Annexe aux comptes consolidés **115**

Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA **180**

Comptes annuels de la Société JCDecaux SA **184**

Annexe aux comptes annuels de la Société JCDecaux SA **187**

PHOTO DE COUVERTURE :

ÉCRAN DIGITAL LED DE 57 m² - Aéroport International de Shanghai, CHINE



INFORMATIONS JURIDIQUES

- RFA** Renseignements concernant la Société 206
- RFA** Gouvernement d'entreprise 210
- RFA** Actionnariat et bourse 270
- RFA** Capital 276
- RFA** Politique de maîtrise des risques 280
- Principales filiales et organigramme simplifié 297



AUTRES INFORMATIONS

- Rapports des commissaires aux comptes 302
- RFA** Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 312
- Incorporation par référence 313



TABLES DE CONCORDANCE

- Table de l'Annexe 1 du règlement européen n°809/2004 316
- Table du Rapport de gestion 319
- RFA** Table du Rapport Financier Annuel 321

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX



Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

Alors que le paysage des médias est de plus en plus fragmenté, JCDecaux continue de renforcer son attractivité et sa compétitivité. L'accélération du déploiement de notre portefeuille digital allié à notre stratégie « 4 D », Digital, Data, Distribution, (contenu) Dynamic qui permet, entre autres, la vente de notre patrimoine à l'audience, l'excellence de nos équipes, notre capacité à remporter de nouveaux contrats et notre solidité financière, sont autant d'atouts majeurs.

En 2017, nous avons poursuivi notre développement avec une année record en termes de gains de nouveaux contrats, 31 au total. La croissance annuelle de notre chiffre d'affaires de +2,3% à un niveau jamais égalé de 3 472 millions d'euros, reflète la bonne performance de nos actifs digitaux en Mobilier Urbain ainsi que le redressement de notre segment Transport, porté par la reprise de nos activités en Chine, devenue notre premier marché cette année. Si l'Affichage demeure difficile, nous saluons les bons résultats de nos écrans premium grand format à Londres, Chicago et Moscou. La croissance de notre chiffre d'affaires digital demeure très solide et représente aujourd'hui 16,6% du chiffre d'affaires total. Alors que l'incertitude du Brexit impacte l'économie et les conditions du marché au Royaume-Uni, la France commence à montrer des signes positifs de reprise tandis que le Reste de l'Europe et l'Amérique du Nord demeurent solides.

**C'est cette volonté commune
d'apporter un service de grande qualité
et d'être à la pointe de l'innovation
dans plus de 75 pays
où nous sommes présents
qui fait notre force et notre réussite.
En 2018 comme en 2017,
mobilisons talent, créativité
et expertise pour explorer
tous les champs des possibles
et relever les nombreux défis à venir.**

Nous nous réjouissons de notre bonne performance en Amérique latine. La fusion de nos activités au Mexique avec América Móvil, notre partenariat avec l'ambitieux projet Smart City de la ville de Panama, le gain de l'aéroport et du métro de São Paulo ou encore de l'aéroport de Bogota y renforcent notre position d'acteur majeur et innovant.

Il est très satisfaisant de constater que de nombreux contrats ont été remportés ou renouvelés, à l'instar des emblématiques abribus de Tokyo, du mobilier urbain de la Métropole de Nantes et de Liège, des aéroports de Canton, Bruxelles, Bahreïn, des transports publics de Rotterdam, des tramways de Hong Kong et Melbourne. Nous avons aussi renforcé JCDecaux en Afrique subsaharienne en acquérant LC Outdoor. En 2018 et au-delà, nous saisissons les opportunités de croissance pour renforcer notre position de numéro 1.

Pionniers de la mobilité douce, nous avons su faire progresser nos services de vélos en libre-service pour franchir le seuil des 600 millions de locations dans le monde. Cependant, en dépit d'une offre extrêmement novatrice, d'un niveau de satisfaction record de 91 % et d'une relation privilégiée avec les utilisateurs saluée pour la 3^{ème} année consécutive par le prix « Service Client de l'Année », nous n'avons pas remporté l'appel d'offres Vélib' 2.

Malgré cet échec, nous imaginons chaque jour l'avenir du vélo en libre-service. À Stockholm, nous allons installer pour la première fois 5 000 vélos électriques et 300 stations e-parking uniquement virtuelles. Dans les 24 communes de Nantes Métropole, nous proposerons la 1^{ère} offre vélo globale incluant des locations en libre-service ainsi que des abonnements de moyenne et longue durée. Enfin, à Lyon, le renouvellement du contrat Vélov' nous permettra de déployer, en 2020, un réseau de vélos hybrides à assistance électrique avec batterie amovible.

Le modèle économique inventé par notre fondateur Jean-Claude Decaux, qui permet de financer des produits et services à la pointe de la technologie grâce à des dispositifs publicitaires de très grande qualité, demeure plus pertinent que jamais tant pour accompagner l'évolution des villes et des marques que pour répondre au mieux aux attentes des citoyens / consommateurs.

Forts de notre culture d'entreprise, de notre capacité d'adaptation et de notre faculté d'innovation, nous construirons avec créativité et agilité la ville de demain, comme à Nice avec des mobiliers urbains digitaux équipés de capteurs environnementaux et de services numériques inédits. Nos partenariats, avec Cellnex pour le déploiement des small cells en Espagne, en Italie et avec Vivo pour le Brésil, démontrent notre volonté d'accélérer pour offrir des solutions de connectivité aux villes, opérateurs et citoyens. Cette stratégie s'est vue reconnaître par le prix «Excellence in Commercial Deployment».

Alors que notre offre digitale premium et sélective est un fort moteur de croissance, nous poursuivrons en 2018 notre transformation numérique interne. Pour mieux travailler avec les startups dans l'ensemble de nos pays et co-crée davantage de nouveaux services performants, nous avons lancé une plateforme de partage et de collaboration, axe essentiel de notre démarche d'open innovation. Autre exemple de notre adaptation interne à un contexte de plus en plus digital, nos équipes de la direction de l'exploitation sont formées à la maintenance prédictive, qui définit et déclenche des opérations d'entretien grâce aux données de nos mobiliers digitaux pour garantir une qualité exemplaire.

Véritable levier de croissance et d'innovation au cœur de notre stratégie, notre démarche Développement Durable nous permet de nous adapter aux défis qui s'offrent à notre activité et de les transformer en opportunités pour les citoyens, les marques, les villes et la société. En témoigne par exemple la baisse de 67% des consommations énergétiques des caissons publicitaires des nouveaux abris voyageurs de Lyon en France, ou le renouvellement de notre engagement au Global Compact portant les enjeux relatifs aux droits humains, à la lutte contre la corruption et la protection de l'environnement.

Nous sommes fiers d'avoir également lancé en 2017 en partenariat avec la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA), la première campagne à portée mondiale dédiée à la sécurité routière.

Conscient du rôle que nous devons jouer en tant qu'acteur économique, notre engagement pour un monde plus durable se traduit aussi par la promotion de sujets d'intérêt général grâce à la forte capacité d'influence de notre media puisque que nous touchons chaque jour plus de 410 millions de personnes. En 2017, certains de nos objectifs Développement Durable définis initialement en 2014 ont été révisés au regard de l'évolution de nos activités dans plus de 75 pays.

En 2018, nous souhaitons aller plus loin avec l'ensemble de nos parties prenantes et lancer une nouvelle réflexion afin d'enrichir et de pérenniser notre Stratégie Développement Durable et de créer toujours plus de valeur partagée.

Nous sommes pleinement conscients de la confiance que vous nous témoignez depuis l'introduction en bourse de JCDecaux en juin 2001, et nous vous remercions de votre fidélité.

Jean-François Decaux

Président du Directoire
Co-Directeur Général

Jean-Charles Decaux

Co-Directeur Général



ABRIBUS DIGITAL LCD
5^{ème} avenue à New York
ÉTATS-UNIS

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2017

Évolution du portefeuille de contrats **8**

Acquisitions et fusions **9**

Autres activités **9**

L'univers de la communication extérieure

Segmentation de la communication extérieure **11**

La communication extérieure : un média de plus en plus attractif **11**

Paysage concurrentiel **17**

Un métier, trois activités

Notre modèle économique **20**

Nos valeurs fondatrices **20**

La stratégie du groupe **21**

Activité Mobilier Urbain **22**

Activité Transport **30**

Activité Affichage **37**

Les annonceurs

Les principaux annonceurs **40**

Les contrats d'achat d'espace **40**

JCDecaux OneWorld : au service de nos annonceurs internationaux **41**

Recherche et développement

L'approche de JCDecaux en matière de recherche et développement **42**

De multiples récompenses et certifications **42**

Innovations récentes **43**

L'ANNÉE 2017

2017 a été pour JCDecaux une nouvelle année record en termes de chiffre d'affaires à 3 471,9 millions d'euros avec une croissance du chiffre d'affaires publicitaire plus soutenue au second semestre et la Chine qui devient le premier marché du Groupe. Comme attendu, notre marge opérationnelle en Mobilier Urbain a légèrement progressé de 10pb en raison, principalement, du lancement réussi de nos actifs digitaux dans les villes-monde telles que Londres, New York, Berlin..., et du redressement en cours de CEMUSA. Cependant, notre marge opérationnelle aux bornes du Groupe a diminué de 30pb, pénalisée par une baisse de marge en Transport en raison du démarrage de nouveaux contrats et de conditions de marchés difficiles principalement en Chine au premier semestre, ainsi qu'en Affichage Grand Format en ligne avec la baisse du chiffre d'affaires de cette activité. Notre génération de cash-flow disponible est restée solide, permettant une diminution de notre dette nette après distribution de dividendes et opérations de croissance externe.

L'année 2017 a été marquée par un nombre important de gains 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 et renouvelé un grand nombre de contrats.

JCDecaux a notamment remporté, à la suite d'appels d'offres, trois contrats de mobilier urbain au Pays Basque. Le Groupe a renouvelé et étendu son contrat avec les villes de Bayonne (47 500 habitants) pour 18 ans et Anglet (40 500 habitants) pour 15 ans, et remporté le nouveau marché des abris voyageurs des 7 villes du STACBA (Syndicat de Transports de l'Agglomération Côte Basque Adour) pour une durée de 17 ans

JCDecaux a également annoncé avoir remporté les contrats de mobilier urbain de Nantes, 4^{ème} ville française, et de 6 communes de la Métropole pour une durée de 20 ans, à la suite d'un dialogue compétitif initié en 2015 par Nantes Métropole (population totale : 620 000 habitants). De plus, JCDecaux a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat de location et de stationnement vélos de Nantes Métropole, pour une durée de 7 ans (avec une possibilité de reconduction pour 3 ans supplémentaires).

Par ailleurs, JCDecaux a annoncé avoir remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat de mobilier urbain intelligent et de vélos en libre-service de la Métropole de Lyon (1,3 million d'habitants), pour une durée de 15 ans.

JCDecaux a également annoncé que JCDecaux Airport, sa filiale dédiée à la publicité dans les aéroports, a renouvelé, à la suite d'un appel d'offres, la concession publicitaire de l'aéroport de Toulouse-Blagnac pour 10 ans, ainsi que la concession publicitaire de l'aéroport de Toulon Hyères pour 10 ans.

JCDecaux a également renouvelé et étendu, à la suite d'un appel d'offres, son contrat de mobilier urbain publicitaire pour les Abribus® / tramways de la Métropole Nice Côte d'Azur (Nice, 4^{ème} au classement mondial des smart city et 5^{ème} ville française ; plus de 536 300 habitants à l'échelle de la Métropole), pour une durée de 18 ans.

JCDecaux a également renouvelé, à la suite d'un appel d'offres, son contrat de mobilier urbain avec la ville d'Antibes (75 700 habitants) pour une durée de 15 ans.

- En Allemagne, JCDecaux a annoncé sa filiale allemande, basée à Berlin, Wall GmbH, a renouvelé son contrat de mobilier urbain avec la ville de Mannheim pour 16 ans, à la suite d'un appel d'offres. Le nouveau contrat démarrera le 1^{er} janvier 2019 et s'étendra jusqu'au 30 juin 2035.

JCDecaux a également annoncé que sa filiale allemande Wall GmbH a signé un accord avec BVG (Berliner Verkehrsbetriebe AöR) pour étendre son contrat actuel portant sur les Abribus® publicitaires de Berlin-Ouest (1 271 Abribus®) du 21 mai 2017 au 31 décembre 2018. Les autres contrats de concession publicitaires de BVG restent inchangés.

- Aux Pays-Bas, JCDecaux a annoncé que JCDecaux Pays-Bas, sa filiale néerlandaise, a remporté le contrat exclusif de 5 ans portant sur l'ensemble des actifs de communication extérieure détenus par RET, l'opérateur de transport public de la ville de Rotterdam, l'un des plus importants du pays.
- En Belgique, JCDecaux a annoncé que sa filiale belge a remporté, à l'issue d'un appel d'offres, le contrat de mobilier urbain de la ville de Liège (196 000 habitants), pour une durée de 15 ans.

JCDecaux a également annoncé que sa filiale JCDecaux Belgique a renouvelé, à la suite d'un appel d'offres, la concession publicitaire exclusive de l'aéroport de Bruxelles, pour une durée de 7 ans.

- En Finlande, JCDecaux a annoncé avoir remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat publicitaire exclusif des 1 500 abris de bus et de tramways d'Helsinki (636 000 habitants), pour une durée de 20 ans.
- En Suède, JCDecaux a annoncé que la ville de Stockholm (950 000 habitants) a confié à JCDecaux Suède, à la suite d'un appel d'offres, le contrat des vélos en libre-service financés par le mobilier urbain publicitaire, effectif le 1^{er} avril 2018.

Asie-Pacifique

- Au Japon, JCDecaux a annoncé que sa filiale japonaise MCDcaux (détenue à 85 % par JCDecaux et à 15 % par Mitsubishi Corporation) a remporté, à l'issue d'un appel d'offres, la régie exclusive des faces publicitaires des Abribus® détenus par le Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, ainsi que leur entretien.

JCDecaux a également annoncé qu'à la suite d'un appel d'offres, sa filiale japonaise MCDcaux (JCDecaux : 85 % ; Mitsubishi Corporation : 15 %) a été choisie pour une durée de 20 ans comme opérateur exclusif d'un réseau de 250 MUPI® (Mobilier urbain d'information) incluant de la publicité digitale au cœur de Yokohama (plus de 3,7 millions d'habitants), la deuxième plus grande ville du Japon.

- À Hong Kong, JCDecaux a annoncé que JCDecaux Cityscape, sa filiale détenue à 100 % et numéro un du mobilier urbain publicitaire à Hong Kong, s'est vu attribuer par Hong Kong Tramways Limited un contrat de 5 ans portant sur la publicité à l'extérieur et à l'intérieur des tramways. Effectif depuis le 1^{er} mai 2017, ce contrat permet à JCDecaux Cityscape d'être l'opérateur publicitaire exclusif de l'ensemble des 160 tramways de Hong Kong (7,3 millions d'habitants).
- En Chine, JCDecaux a annoncé que sa filiale détenue à 100 %, JCDecaux Advertising (Shanghai) Co., Ltd., a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat d'installation et d'exploitation de la concession publicitaire du terminal 2 de l'aéroport international de Canton-Baiyun (GBIA) et de son « Ground Transportation Centre » (GTC). Ce contrat d'une durée de 5 à 8 ans à compter du 1^{er} février 2018 porte sur les espaces publicitaires du terminal 2 de

GBIA et du GTC. Stratégique, il permettra également à JCDecaux de développer dans les aéroports de Chine sa plateforme média (actuellement Shanghai, Pékin, Chengdu, Chongqing, Shenyang, Hong Kong et Macao) et de consolider sa position de numéro un sur le marché chinois de la communication extérieure.

- En **Australie**, JCDecaux a annoncé que sa filiale JCDecaux Australie a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat exclusif de 7 ans portant sur l'ensemble des actifs gérés par Yarra Trams à Melbourne (abris de tramways, tramways et dispositifs grand format), soit l'une des plus importantes concessions de communication extérieure du pays.

JCDecaux a également annoncé que sa filiale australienne, JCDecaux Australie, a renouvelé, à la suite d'un appel d'offres, son accord de partenariat sur la communication extérieure avec Telstra, leader du marché des télécoms en Australie, pour une durée de 15 ans.

Reste du Monde

- En **Afrique du Sud**, JCDecaux et Vodacom, détenu par le Groupe Vodafone et l'un des leaders de la communication mobile en Afrique fournissant une gamme variée de services, ont annoncé s'être associés pour donner une nouvelle image aux emblématiques Soweto Towers d'Afrique du Sud, à la suite d'un concours lancé par Vodacom en mars 2016.
- En **Equateur**, JCDecaux a annoncé avoir remporté, à l'issue d'un appel d'offres, le contrat de mobilier urbain de Guayaquil (2,7 millions d'habitants), capitale économique et principal port d'Equateur, pour une durée de 15 ans.
- Au **Panama**, JCDecaux a annoncé que sa filiale JCDecaux Top Media a remporté le contrat exclusif de la publicité de l'Aéroport International de Tocumen dans la ville de Panama, à la suite d'un appel d'offres.
- Au **Brésil**, JCDecaux a annoncé avoir remporté l'appel d'offres portant sur la concession publicitaire exclusive des trois principales lignes du métro de São Paulo, pour une durée de 10 ans.

JCDecaux a également annoncé avoir remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat exclusif de la publicité de l'aéroport international de São Paulo Guarulhos, pour une durée de 10 ans.

- En **Colombie**, JCDecaux a annoncé avoir remporté la concession publicitaire de l'aéroport international El Dorado de Bogota, capitale de la Colombie, pour une durée de 9 ans.
- Au **Mexique**, JCDecaux a annoncé que sa filiale mexicaine, JCDecaux Out Of Home Mexico, S.A. de C.V., une société en joint-venture avec América Móvil, a été choisie pour le design, la conception, l'installation, la gestion, la maintenance et l'exploitation publicitaire des 125 abris voyageurs de la ligne 7 du Metrobús, système de Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) de la ville de Mexico.
- Aux **Emirats Arabes Unis**, JCDecaux a annoncé avoir remporté avec son partenaire émirien, DXB Média Advertising, un nouveau contrat de mobilier urbain à Dubaï (2,7 millions d'habitants) pour une durée de 10 ans, à la suite d'un appel d'offres de RTA (Roads and Transport Authority). Ce contrat sera géré par une entité qui sera détenue, à terme, à 75 % par JCDecaux et à 25 % par DXB Média Advertising.
- Au **Bahreïn**, JCDecaux a annoncé son implantation (1,4 million d'habitants) après avoir été choisi par Bahrain Airport Company (BAC) pour le contrat publicitaire du nouvel aéroport international. L'exploitation devrait débuter en juillet 2019.

Amérique du Nord

- Aux **Etats-Unis**, JCDecaux a annoncé qu'il est en train de finaliser l'installation de 150 mobiliers digitaux animés à Chicago.

2. ACQUISITIONS ET FUSIONS

- En juin, JCDecaux et América Móvil, S.A.B. de C.V. ("AMX"), leader des fournisseurs sans fil en Amérique Latine et numéro trois mondial en termes d'abonnés en quote-part, ont annoncé la création d'une joint-venture pour leurs activités de communication extérieure au Mexique. L'opération consiste en la fusion de Corporación de Medios Integrales, S.A. de C.V., filiale détenue à 100 % par AMX ("CMI") et Eumex, S.A. de C.V., filiale de JCDecaux SA (« Eumex ») au sein de JCD Out Of Home Mexico, S.A. de C.V. ("JCDecaux MX"), une nouvelle entité contrôlée par JCDecaux SA, qui détient, entre autres, 100 % des parts de Fusionante Vendor, S. de R.L. de C.V. (« Vendor »). JCDecaux MX sera détenu à terme à 60 % par des entités du Groupe JCDecaux et à 40 % par une filiale à 100 % d'AMX.

3. AUTRES ACTIVITÉS

- En 2017, JCDecaux a annoncé l'ouverture d'un nouveau bureau JCDecaux OneWorld à Munich venant assurer la présence du Groupe au sein des pays germanophones de l'Union européenne, avec une attention particulière sur les multinationales spécialisées dans l'automobile, les produits pharmaceutiques, les services bancaires, l'assurance et les articles de luxe. Cette même année, le Groupe a ouvert un autre bureau JCDecaux OneWorld à Milan afin de répondre aux besoins des clients italiens à l'international, dont beaucoup sont des leaders dans les secteurs de la mode, de l'agroalimentaire et de l'automobile. Ces ouvertures font suite à celles des bureaux de Londres en 2009, de Paris et New York en 2011, de Shanghai en 2013 et de San Francisco en 2016. Ces nouveaux bureaux font partie de JCDecaux OneWorld, structure dédiée à toutes les initiatives Marketing et Ventes transverses des annonceurs et agences publicitaires dans les plus de 75 pays au sein desquels le Groupe opère.
- En février, JCDecaux et Cellnex Telecom, premier opérateur indépendant d'infrastructures de télécommunications sans fil en Europe, ont conclu un partenariat commercial visant à accélérer le déploiement des nouveaux réseaux de mobilité haut débit basés sur les technologies small cells et DAS (systèmes d'antennes distribuées).
- JCDecaux accompagne la ville de Panama dans sa transformation en « Ville Intelligente » par le déploiement de services numériques innovants. JCDecaux, concessionnaire des Atribus® de la ville de Panama depuis 2002, en collaboration avec Wigo, le plus grand réseau de hotspots gratuit du Panama qui compte plus de 1,3 million d'utilisateurs uniques, a lancé le 16 janvier un service de Wi-Fi gratuit dans 50 Atribus® de la capitale panaméenne. Le Groupe a ainsi initié, mi-décembre 2016, un pilote avec Telefónica SA d'une small cell 3G intégrée dans un Atribus® de la capitale panaméenne dans l'objectif de mesurer la performance de ce dispositif. Un contrat cadre national pluriannuel a également été conclu pour permettre à l'opérateur de dupliquer cette initiative dans d'autres mobiliers urbains au Panama, où JCDecaux opère plus de 550 Atribus®. Pour compléter la gamme de nouveaux services numériques innovants de la ville de Panama, JCDecaux a installé et assure la gestion, la commercialisation, l'entretien et la maintenance de 10 MUPI® digitaux sur mât. Offrant un large

éventail de services connectés et de possibilités d'interactions, ce réseau premium bénéficie aussi bien aux annonceurs qu'à la municipalité, qui diffuse des informations d'intérêt général ou des messages d'urgence, en temps réel, sur les axes à plus forte densité de la ville.

- JCDecaux a annoncé la signature d'un contrat cadre non exclusif de 10 ans avec Vivo, leader de la téléphonie mobile au Brésil avec 74 millions de clients, pour le déploiement de Small Cells intégrées au mobilier urbain de JCDecaux au Brésil.

L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois principaux segments

La communication extérieure se compose de trois segments majeurs : le « Mobilier Urbain », le « Transport » ainsi que l'« Affichage Grand Format » :

- L'Affichage Grand Format est la forme la plus traditionnelle de communication extérieure et demeure la plus répandue
- le Mobilier Urbain concerne la commercialisation d'espaces publicitaires sur Atribus®, MUPI® 2 m² ou Senior® 8 m², des panneaux publicitaires grand format et des colonnes multiservices
- le Transport se concentre sur la publicité dans les réseaux de transport terrestre et dans les aéroports.

L'intégration des technologies numériques (nouveaux écrans, 84") représente la forme la plus récente de communication extérieure.

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour cela, 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 2017, l'activité Affichage a représenté environ 46 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 32 %, avec une augmentation de sa part de marché notamment en Amérique Latine, et le Mobilier Urbain environ 22 % (source : JCDecaux).

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

En 2017, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à près de 36,3 milliards de dollars, en augmentation par rapport à 2016. Ils représentent 6,7 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 544 milliards de dollars (source : estimations de ZenithOptimedia, décembre 2017). Cette part de marché moyenne est la résultante de taux de pénétration variés selon les pays. À 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 2017, la communication extérieure a représenté 9,2 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle n'a représenté que 4,7 %, 6,4 %, 7,6 % et 4,2 %, respectivement, de l'ensemble du marché publicitaire en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest, en Europe centrale et de l'Est et en Amérique Latine.

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 l'arrivée d'Internet devenu le premier média devant la télévision. Ces évolutions technologiques ont entraîné une utilisation des médias totalement différente. Ce changement structurel a notamment conduit à un déclin ou à 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, les nouvelles plateformes numériques ont apporté un choix élargi. L'équilibre basculé vers des groupes cibles que certains annonceurs semblent moins viser. À l'inverse, les audiences pour la communication extérieure sont structurellement en augmentation à mesure que la population mondiale devient naturellement de plus en plus urbaine.

Nous pensons qu'à l'avenir, les dépenses publicitaires seront davantage corrélées avec le temps d'exposition vis-à-vis des consommateurs du fait de l'urbanisation croissante de la population. Actuellement, la télévision comme la presse sont surpondérées en termes de dépenses publicitaires. Un récent rapport produit par Route, l'organisme indépendant de mesure des audiences au Royaume-Uni, a démontré que la télévision et la presse représentaient respectivement 45 % et 19 % des dépenses publicitaires totales en 2015. Toutefois, le temps d'exposition des consommateurs à ces médias est d'environ 21 % et 17 %. Selon nous, la communication extérieure est sous-pondérée, représentant 6,7 % des dépenses publicitaires de communication en 2017, alors que la part du temps d'exposition aux médias durant laquelle les consommateurs ne sont pas à leur domicile est d'environ 28 % d'après le rapport. Des disparités du même ordre apparaissent aux États-Unis, dans les mêmes proportions que dans les autres régions du monde. Nous pensons que cet écart est amené à se réduire dans le futur.

En outre, l'utilisation des technologies numériques rend le média de la communication extérieure plus pertinent et plus flexible qu'avant pour les annonceurs, sans impacter sa capacité à atteindre une audience de masse. De par sa nature, la communication extérieure s'adapte aussi particulièrement bien à l'évolution des interactions entre l'audience cible et les messages des annonceurs. 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. Cela 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. En 2017, de plus en plus de consommateurs ont exploité le potentiel d'interaction entre le 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. Dans un rapport publié en 2015, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a confirmé et remis à jour ses projections, selon lesquelles plus de la moitié de la population mondiale vit désormais en ville. En 2050, la population totale devrait être de 9,8 milliards (d'après les prévisions de 2017 de l'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale ») et 66 % de la population mondiale devrait vivre en ville. Ce phénomène est accentué dans les économies émergentes, où la migration des populations rurales vers les grands centres urbains continue de croître : d'après la même étude de 2014, « Perspectives de l'urbanisation mondiale », on estime que 76 % des Chinois vivront en ville dans 32 ans et que la population urbaine de l'Asie dans son ensemble devrait dépasser 50 % d'ici la fin de la décennie.

Cela devrait également être le cas en Afrique à l'horizon 2035. Il convient de souligner qu'en dépit d'un taux de population urbaine moins élevé que dans les pays développés, l'Asie regroupe tout de même 53 % de la population urbaine mondiale. Les pays développés ont déjà atteint des taux d'urbanisation bien supérieurs 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. Il est également intéressant de noter que le PIB des citadins tend à être plus élevé que celui de la population non-urbaine, dans le pays où ils vivent.

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 et les supermarchés. 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. De plus en plus de personnes dans le monde effectuent quotidiennement des trajets plus longs, vers des destinations plus éloignées. En 2016, la Chine a connu une augmentation de 4,9 % du nombre de kilomètres passagers parcourus par rapport à l'année précédente (Bureau National des Statistiques de Chine).

Le nombre de smartphones, et autres appareils permettant d'accéder à Internet en situation de mobilité, continue de croître à un rythme ininterrompu. Au troisième trimestre 2017, 83 % des nouveaux téléphones mobiles vendus étaient des smartphones et les abonnements pour des smartphones ont représenté 57 % du marché total, devançant les abonnements pour des téléphones mobiles classiques. 4,4 milliards d'abonnements pour des smartphones ont été dénombrés à l'échelle mondiale, et ce chiffre devrait quasiment doubler, pour s'établir à environ 7,3 milliards de souscriptions d'ici 2023 (rapport Ericsson Mobility, 2017). Des appareils plus abordables et des consommateurs toujours plus jeunes impliquent que ce phénomène gagne également de l'ampleur dans des marchés en développement ; par exemple, le taux de pénétration des téléphones portables à haut débit sera multiplié par trois au Moyen-Orient et en Afrique au cours de la même période.

Aux États-Unis, le taux de pénétration est de 81 % (source : rapport ComScore US 2016 Mobile App). Le smartphone s'imposant de plus en plus comme le premier terminal informatique des particuliers, il est prévu que 90 % du trafic de données mobiles émanera de ces appareils d'ici la fin de la décennie (rapport Ericsson Mobility, 2016, p.12). 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 augmenté de 6,5 % en 2016 pour atteindre près de 7,7 milliards et ce chiffre devrait passer la barre des 8 milliards en 2017 (Rapport annuel sur le trafic mondial, 2017). Ce taux moyen de croissance devrait se maintenir autour de 4 % en moyenne pendant les vingt prochaines années. La croissance mondiale du trafic passager est notamment attribuable aux aéroports asiatiques, qui ont accueilli en 2016 le plus important trafic passager au monde. Le marché asiatique, en tête duquel les aéroports chinois qui ont tous enregistré une

forte croissance, a augmenté de près de 11 % en 2016. Shanghai a notamment affiché une croissance de premier plan parmi les principales plateformes aéroportuaires à l'international ; JCDecaux bénéficie ainsi d'un positionnement idéal en matière de communication extérieure, notamment grâce à son implantation dans les aéroports de Pékin, Shanghai et Hong Kong, ainsi que dans d'autres plateformes aéroportuaires affichant une croissance de premier plan à l'international, à l'instar de Los Angeles et Dubai.

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 dans les foyers 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 2017, la poursuite de cette évolution 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. 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 afin de 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

En 2017, les livraisons de smartphones se sont maintenues à leurs niveaux records (1,5 milliard) de 2016 (source : Strategy Analytics). Les smartphones, dont une forte proportion est compatible avec la technologie NFC (tous sont compatibles avec la technologie QR), constituent un vecteur de croissance future important pour notre média, soutenu notamment par l'association des appareils mobiles, de la technologie wi-fi mobile et la communication extérieure adaptée à ces usages. La croissance soutenue des fournisseurs chinois devrait continuer d'alimenter cette croissance.

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. 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.

Cette croissance des relations sociales via les téléphones mobiles est alimentée par la croissance du taux de pénétration des téléphones portables à haut débit. Le rapport Ericsson Mobility 2017 indique que les abonnements de téléphones portables à haut débit atteindront 8,5 milliards, représentant ainsi presque 95 % de l'ensemble des abonnements de téléphones portables souscrits. Entre le troisième trimestre 2016 et le troisième trimestre 2017,

le trafic de données total sur les réseaux mobiles a augmenté de 65 % et devrait afficher une croissance à un taux annuel composé de + 42 % entre 2017 et 2023. Par ailleurs, la 5G commerciale sera introduite en 2019 et devrait atteindre un milliard d'abonnements d'ici 2023 (rapport Ericsson Mobility 2017), venant ainsi alimenter plus encore la croissance des données et l'utilisation du haut débit mobile.

Dans la mesure où la pénétration des téléphones portables à haut débit continue d'augmenter, les relations sociales en ligne se font de plus en plus sur les plateformes mobiles. La communication extérieure est bien placée pour s'insérer dans cette nouvelle forme de communication à l'importance croissante, basée sur la communication instantanée entre le client et l'annonceur.

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

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Creative Solutions®, le Groupe a également continué, en 2017, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherché par les annonceurs.

Les différentes équipes JCDecaux Creative Solutions® 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 ce média 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 ils sont exposés au quotidien, les différents médias doivent proposer aux annonceurs des campagnes qui impliquent les consommateurs 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 Creative Solutions® 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.

En 2017, ce souhait, exprimé tant par les clients que par les clients de ces derniers, en faveur de l'interaction entre les marques a conduit à l'élargissement du concept JCDecaux Creative Solutions® au sein de nos principaux marchés. En conjuguant cette expérience à l'innovation, de concert avec des formats numériques et du contenu éditorial, JCDecaux Creative Solutions® stimule la croissance de ses ventes et attire de nouveaux annonceurs vers notre offre média. La tendance dominante de l'interaction s'est ainsi poursuivie et étendue en 2017. Chaque année, nous livrons plus de 2 000 de ces solutions technologiques innovantes à nos clients. De nouvelles formes d'interaction, mêlant terminaux mobiles et espaces expérimentaux, offrent des opportunités de communication sans précédent aux annonceurs.

Dans ce domaine, la tendance dominante est marquée par l'ajout du live streaming et de l'AR aux solutions innovantes multifonctionnelles. La livraison de solutions multiples pour le lancement du dernier film de la franchise Universal Pictures, *Fast & Furious 8* en constitue une parfaite illustration. La campagne a eu lieu au Royaume-Uni, où l'« appropriation » expérientielle des principales gares a été combinée à des tweets en direct, de Réalité Augmentée et des montages spéciaux.

Cette expertise technologique est transférée à nos plus petits marchés. Par exemple, pendant la période de Noël, Samsung a mené une campagne en Slovaquie, dans le cadre de laquelle une branding zone, c'est-à-dire des Abribus® entièrement recouverts de décorations, avec de la diffusion de musique et de fragrances,

a été combinée à une animation du Père Noël en réalité augmentée, ainsi qu'à une activation mobile permettant aux gens de connecter leurs téléphones à un réseau Wi-Fi gratuit leur donnant la possibilité d'afficher des flocons de neige en hologramme sur leurs téléphones.

La présence accrue des écrans numériques dans le monde a porté l'utilisation du live streaming à la hausse, les ambassadeurs de la marque interagissant à cette occasion avec le public pour faire la promotion des produits et des événements entourant l'activation de la marque. Conjointement aux événements de distribution d'échantillons, il s'agit là d'une manière innovante et instantanée d'interagir avec l'audience qui consiste notamment à placer le produit dans les mains. Ce type d'initiative a revêtu différentes formes de par le monde. En Australie par exemple, nous avons mené une campagne extérieure expérientielle pour Heineken, dans le cadre de laquelle le public a interagi avec un ambassadeur de la marque via un écran numérique pour gagner des billets pour le Grand Prix Rolex de Formule Un d'Australie 2017 (F1). En Israël, Samsung a fait la promotion des fonctionnalités de sa nouvelle montre intelligente Samsung Gear S3 au moyen de l'interaction en direct via un écran numérique à un Abribus®.

Les annonceurs voient dans ce type de campagnes Creative Solutions® une formidable opportunité puisqu'une telle initiative leur permet de toucher une forte audience et de générer des niveaux élevés d'essais produits.

Les autres produits Creative Solutions®

Les produits Creative Solutions® sans interaction constituent également 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 peuvent être enrichis de l'usage du son, d'effets de lumières statiques ou en mouvement, voire de senteurs.

Les solutions innovantes, moins exigeantes en termes de technologie, demeurent une part importante de notre offre JCDecaux à l'échelle mondiale suscitant l'intérêt pour notre média. Les annonceurs continuent d'utiliser les propriétés physiques de notre mobilier pour accentuer le message de la marque, comme l'illustre la campagne 2017 de Carlsberg pour le lancement de son nouveau cidre sans alcool, Somersby. S'appuyant sur le slogan de la boisson « Extremely tasty with Ice » (littéralement, « Extrêmement goûteux avec de la glace »), JCDecaux a produit une campagne unique dans l'une des rues principales de Vilnius, la capitale de la Lituanie. Du mobilier urbain a été recouvert de 3 tonnes de vrais blocs de glace. Il a fallu la journée entière pour que la glace ait complètement fondu. Une fois toute la glace fondue, les passagers furent surpris de voir de vraies bouteilles de Somersby au niveau du panneau Showcase, flottant dans ce qui semblait être de la glace.

Les solutions 360° Station Domination (Transport) de JCDecaux offrent d'autres opportunités aux annonceurs pour investir l'intégralité d'une station et plonger le très grand nombre de voyageurs au cœur même du message de la marque. Au Chili, en 2017, dans le cadre de la promotion du dernier film Spider-Man, le distributeur Andes Film a choisi JCDecaux pour lancer une campagne percutante et attrayante. Un magnifique Spider-Man en 3D accroché à une toile d'araignée a été placé dans la station de métro la plus grande et la plus fréquentée de Santiago. Ce grand montage spécial comprenait une toile d'araignée de 7 m² et une figurine Spider-Man de 1,50 m de haut. Les piliers et colonnes de la station étaient recouverts d'images du film, créant ainsi une expérience immersive incontournable pour les usagers.

Ces approches créatives et stimulantes ont aidé à changer la perception de la communication extérieure auprès des annonceurs, contribuant ainsi fortement à la croissance de ce média.

Les marchés les plus importants du Groupe lancent au minimum une nouvelle campagne JCDecaux Creative Solutions® chaque semaine.

En 2017, 2 395 campagnes de ce type ont été réalisées par des clients JCDecaux dans le monde.

Les marchés recensant le plus grand nombre de ces campagnes sont le Royaume-Uni, la France, Hong Kong et la Chine, qui ont dénombré plus de 955 campagnes en 2017 et cette augmentation des messages régulièrement adressés aux clients via les supports médias a été observée en 2017 dans 57 des pays dans lesquels nous sommes présents. Les campagnes chinoises sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans les métros de Shanghai, Pékin et Hong Kong.

Notre expertise dans ce domaine est également un moteur de croissance du chiffre d'affaires de nos trois activités dans des marchés plus modestes comme la Bulgarie, le Chili, la Colombie, l'Estonie mais également les États-Unis, qui se montrent très actifs dans cette progression des messages des annonceurs. En Europe, l'Allemagne, l'Espagne et l'Autriche font également preuve d'une grande créativité en termes d'innovation et cette approche innovante plaît tout particulièrement à nos clients et stimule l'activité. 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

L'expansion continue de la plateforme Creative Solutions® en 2017 drainera selon nous de nouvelles sources potentielles de revenus, en particulier dans notre activité de produits numériques.

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. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, New York, Londres, Paris 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 combinée des écrans et de leurs emplacements devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe liés à ces nouveaux supports de communication dans les années à venir. En 2017, le développement des écrans digitaux publicitaires s'est poursuivi, notamment dans les domaines du Mobilier Urbain et du Transport.

Par ailleurs, le Groupe a remporté le contrat du métro de Madrid en 2013, dont la composante digitale est significative. Le taux de pénétration du digital s'étend au-delà des grands aéroports et des plateformes de transport, pour gagner les gares et métros de taille plus modeste, ainsi que les aéroports régionaux, notamment en France et au Royaume-Uni. Un trait particulier de 2015 et 2016 aura été l'expansion marquée du numérique dans le mobilier urbain, avec des contrats fortement digitalisés comme ceux de Londres et de New York ainsi que d'importantes capitales et métropoles comme Stockholm, Hambourg, Sydney...

En 2016, nous avons lancé en Suède le premier réseau numérique national de mobilier urbain d'Europe. Les 12 principales villes du pays, y compris la capitale Stockholm, disposent de mobilier urbain de type écrans numériques en centre-ville et à proximité des zones commerciales les plus attrayantes. En 2017, nous avons étendu la présence de notre mobilier urbain numérique aux États-Unis en

dehors de New York, avec des écrans de 86 pouces sur les panneaux d'information et les Aribus® du réseau express dans la majeure partie de la ville de Chicago, 3^{ème} ville américaine.

Cette même année, cette expansion numérique a également eu lieu dans d'autres villes du monde, dont par exemple Antibes, Bayonne, Helsinki, Mannheim, Mexico, Panama et Yokohama. À titre de développement significatif, JCDecaux a annoncé en 2017 le renouvellement du partenariat avec Telstra, le Groupe de télécommunications leader en Australie, ce qui s'est concrétisé par 1 800 nouveaux écrans numériques sur les cabines téléphoniques des 5 principales villes australiennes.

2.4. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Les médias les plus matures disposent d'outils de mesure d'audience qui permettent aux acheteurs d'espace publicitaire de planifier leurs campagnes efficacement. Historiquement, 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, en Afrique du Sud, en Amérique Latine 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. À 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 aidé 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.

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 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 rétro-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 de son potentiel de visibilité.

Pour chacun des 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 aussi actuellement utilisé pour actualiser en permanence une étude menée au Royaume-Uni, ainsi que pour des études réalisées en Autriche ; l'objectif étant de recueillir des données de parcours fiables, pour 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, 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'améliorer sa performance, en raison des audiences élevées constatées pour les dispositifs de qualité supérieure.

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 a été commercialisé pour la première fois en 2013.

Aux États-Unis a été introduit en 2010 un nouveau système de mesure d'audience, « GeoPath ». 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, avec, selon nous, un impact significatif sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure avec les autres médias. La modélisation a été largement affinée, ce qui a permis au secteur d'intégrer dans ce système, au cours de l'année 2014, les supports présents dans les réseaux de transport, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. Cela améliorera sensiblement en 2015 la précision du calcul de mesure de l'audience des annonces des dispositifs digitaux, comme ceux que nous avons installés à Chicago. Un programme actuellement en cours, initié par les membres du GeoPath en 2015, Measurement, Optimization and Ratings Enhancement (Mesure, optimisation et optimisation de la notation), ou M.O.R.E., poursuit cette avancée majeure en termes de responsabilité et s'est même accélérée en 2017 en veillant à ce que la pertinence du média puisse être démontrée dans cette ère de plus en plus numérique. Les résultats de ces optimisations sont attendus sur le marché pour le second semestre 2018 et contribueront à sensiblement améliorer la planification et les achats en matière de communication extérieure sur cet important marché. Les annonceurs auront pour la première fois accès à des informations de mesure d'audience horaire, ce qui s'avère particulièrement pertinent pour mesurer l'attrait de notre offre numérique dans les rues de Chicago et New York.

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 la même manière, le modèle pour Pékin a été actualisé en 2015. Sur d'autres marchés, tels que le Brésil, le travail est bien engagé s'agissant d'une étude s'appuyant sur le modèle de référence. Une nouvelle étude a également été lancée en Afrique du Sud en 2016, suite à notre acquisition de Continental Outdoor.

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 France, l'institut de référence pour la mesure de l'audience en communication extérieure est Affimétrie. L'institut mesure et délivre chaque trimestre au marché publicitaire les performances des réseaux de Communication Extérieure sur l'ensemble du territoire et sur tous les formats. Pour les activités du Mobilier Urbain et de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de tous les indicateurs majeurs (audience, nombre de contacts délivrés, couverture, répétition, GRP). De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie depuis 2007, notamment quant aux effets du rétro-éclairage et des affiches déroulantes sur « la visibilité » d'un visuel. Un programme régulier d'enquêtes préparé et réalisé en étroite collaboration avec le CESP (Centre d'Etudes des Supports de Publicité, organisme référent en termes d'audit et de conseil), permet une mise à jour des comportements de mobilité à partir desquels sont calculées les performances des réseaux. Depuis 2015, Affimétrie s'appuie sur MOOHV (Mediaplanning Out Of Home Value), résultat d'une réorganisation complète des systèmes d'information Affimétrie, qui offre un outil mediaplanning performant et fonctionnel aux acteurs du marché. En 2017, Affimétrie a lancé un vaste projet de refonte de la mesure d'audience en France dont les bénéfices (mesure de l'audience à l'emplacement, horodatée) sont attendus dès l'année 2019. Ces avancées, permettent aux annonceurs de JCDecaux d'évaluer avec précision la performance et la qualité des réseaux du Groupe.

Au Royaume-Uni, le nouveau système de mesure d'audience, Route, a incorporé pour la première fois en 2014 les actifs publicitaires des aéroports du Royaume-Uni. Il a en outre intégré de nouveaux environnements tels que le cinéma en 2015. En 2016, les taxis ont pour la première fois été inclus et les travaux ont commencé sur une nouvelle phase de cette mesure d'audience mondiale qui, comme pour les États-Unis, s'accompagnera d'une plus grande précision du calcul de mesure de l'audience, permettant ainsi une meilleure planification et une meilleure évaluation des nouveaux formats numériques.

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 Grand Format, 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 a permis aux annonceurs de nombreux marchés de mieux planifier leurs campagnes et d'acheter des réseaux de communication extérieure encore plus pertinents.

Mesure de l'efficacité du média sur l'image, le trafic et 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 de nombreuses campagnes, sont particulièrement utiles aux annonceurs. En France, cette approche est au cœur d'un vaste programme d'études et de data baptisé Smarter. Lancé en 2015, ce programme est sans précédent par son envergure et les partenaires de référence qu'il engage. Il permet en amont des campagnes de connecter avec précision les marques et leurs audiences et d'évaluer en aval l'efficacité publicitaire du média JCDecaux en termes de mémorisation et de passage à l'acte grâce à des outils de mesure très performants.

En 2017, les investissements de JCDecaux dans le programme Smarter ont permis de nouvelles avancées significatives, avec des instituts à la pointe de l'innovation. Un partenariat avec Nielsen (panel Homescan) a permis la mise en place d'un plan de garantie de l'efficacité sur les ventes pour les annonceurs de la grande consommation actifs sur les dispositifs médias du Groupe. Dans le domaine de la mesure des leviers sur la visite du site, de l'application mobile ou du point de vente d'une enseigne, JCDecaux a conduit une étude barométrique hebdomadaire via le panel de l'institut BVA. L'efficacité « Drive to store » du média JCDecaux a pu être démontrée à travers les 120 campagnes testées dans le cadre de cette recherche (12 193 individus interrogés, plus de 36 000 interviews réalisées auprès des 18 à 60 ans, sur une sélection de 10 agglomérations françaises de plus de 200 000 habitants). 93 % des individus interrogés ont déclaré prêter attention à la communication extérieure, avec 70 % d'agrément positif sur les campagnes. L'étude souligne la capacité du média JCDecaux à maximiser la valeur d'attention et l'impact publicitaire ; deux leviers essentiels car la mémorisation d'une campagne JCDecaux accélère de 16 points la visite sur le site, l'application mobile ou le point de vente de l'enseigne. Autre évolution notable, le développement d'un GéoDataHub JCDecaux pour le marché français nous permet désormais une consolidation et une activation de toutes les sources de données collectées ou acquises par le Groupe en France. Cet outil exclusif croise des données de mobilités (Affimétrie), de style de vie (données géocomportementales issues de nos partenariats avec Experian, Kantar-TGI ou de l'open data) ou de points d'intérêt (recensés via des partenaires comme Trade Dimension ou Here). Il alimente la plateforme d'audience planning SmartBRICS déployée depuis 2017 en France sur tous les univers. Cette connaissance unique des territoires et des consommateurs est essentielle pour la conception de plan médias contextualisés et personnalisés à forte valeur ajoutée pour les annonceurs.

Les données relatives au programme Smarter en France sont consultables sur notre site www.jcdecaux.fr/smarter ainsi que dans nos publications régulières de livrets « Smarter every day ».

Il convient tout particulièrement de noter le travail mené en 2015 avec GfK en Belgique visant à démontrer l'effet positif de la communication extérieure sur les ventes de produits clients et sur le retour sur investissement global.

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.

Au Royaume-Uni, les principales entreprises du secteur des médias, dont JCDecaux est l'un des acteurs majeurs, ont 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 principaux que les annonceurs de nombreux secteurs, tels que la distribution et les biens de grande consommation, retirent d'une réallocation de leurs investissements publicitaires depuis la presse ou la télévision vers 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, Brand Science 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 d'un plan média. Ce constat semble partagé par de nombreux annonceurs et, notamment, par les leaders mondiaux.

En 2013, l'Institute of Practitioners in Advertising (IPA) a publié une méta-étude de toutes les candidatures aux Advertising Effectiveness Awards de l'IPA des 30 dernières années réalisée par les principaux économétriciens spécialisés dans les médias, à savoir Les Binet (Adam & Eve DDB) et Peter Field. Ayant eu accès à toutes les données économétriques pertinentes sous la forme de la Databank de l'IPA, une condition pour participer au processus de remise des prix, ils ont été en mesure de démontrer ce qui entraînait la croissance d'une marque à long terme. Ils ont conclu que, pour une croissance positive à long terme, un média davantage porté sur la diffusion, à l'instar de la communication extérieure, devait être utilisé dans le mix publicitaire, parallèlement à un média plutôt axé sur l'activation. En réponse à un changement de paradigme au profit des médias en ligne pour l'activation, l'étude a été répétée en 2017 pour tous les lauréats entre 2004 et 2016. Les conclusions furent sans appel : même dans un monde où les médias en ligne représentaient une plus grande partie du mix média, le développement de la marque à long terme, porté par une amélioration sur le plan commercial, est plus susceptible d'avoir lieu lorsque les médias de diffusion, et notamment la communication extérieure, sont utilisés conjointement aux médias en ligne. En tant que média ayant la portée la plus large, la communication extérieure s'est révélée améliorer l'efficacité d'autres investissements davantage axés sur l'activation, notamment les réseaux sociaux et la recherche en ligne, dont la fréquence et la portée sont limitées, notamment si la communication extérieure est utilisée en proportion plus importante qu'elle ne l'est à l'heure actuelle.

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 gagner les budgets publicitaires des annonceurs.

Au sein de la communication extérieure, plusieurs grands groupes opèrent sur les trois segments l'activité. Depuis la cession par OUTFRONT Media de ses activités européennes (renommées Exterion Media) à un fonds de Private Equity, le principal concurrent de JCDecaux à l'échelle internationale est Clear Channel 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** : Exterion Media (Affichage et Mobilier Urbain), Liote/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain), Girod Media (Mobilier Urbain), Oxialive (Affichage digital), Athem (Toiles événementielles), Métropole (Toiles événementielles), Abri-services (Mobilier Urbain), Pisoni (Mobilier Urbain et Affichage)
- **Royaume-Uni** : Exterion Media (Transport), Primesight (Mobilier Urbain et Affichage), Ocean (Affichage) et Outdoorplus (Affichage)
- **Autriche** : JOJ Media House / EPA Media (Affichage)
- **Belgique** : Belgian Poster (Affichage) et Think Media Outdoor (Affichage)
- **Pays-Bas** : Exterion Media (Mobilier Urbain et Transport), RBL (Mobilier Urbain) et Engage (Transport)
- **Allemagne** : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage), Schwarz Gruppe (Mobilier Urbain et Affichage), Plakat Union (Affichage), RBL (Mobilier Urbain) and IAW/Illo (Affichage)
- **Pologne** : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Transport) et Cityboard (Affichage)
- **Espagne** : In-Store Media (Mobilier Urbain), Exterion Media (Affichage), Espacio (Affichage), Promedios (Mobilier Urbain et Transport), Redext Group (Affichage), Exterior Plus (Mobilier Urbain et Affichage)
- **Canada** : OUTFRONT Media (Affichage et Mobilier Urbain), Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) et Bell Media/Astral Media (Mobilier Urbain, Transport et Affichage)
- **États-Unis** : OUTFRONT Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Lamar Advertising Company (Affichage et Transport), Eye Media (Centres Commerciaux), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Intersection (Mobilier Urbain et Transport) et Adspace (Centres Commerciaux)
- **Australie** : oOh!Media (Affichage, Transport et Centres commerciaux), APN (Affichage et Transport), HT&E (Mobilier Urbain et Transport), QMS (Affichage et Transport)
- **Chine** : Focus Media (Écrans digitaux), Clear Media (Mobilier Urbain) détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, AirMedia (Transport), Asiaray (Transport et Affichage), C-King (Transport), Dian (Transport), Grand Vision (Transport) différentes villes et opérateurs de presse régionale, et autres opérateurs
- **Pan-Afrique** : Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Primedia (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Provantage (Activation de marque, Transport, Affichage et Mobilier Urbain)
- **Amérique Latine** : Rentable (Affichage), ISA (Transport), GPO Vallas (Mobilier Urbain et Affichage), IMU (Mobilier Urbain), Otima (Mobilier Urbain), Girola (Affichage), Efectimedios (Transport et Affichage), PC Via Publica (Mobilier Urbain et Affichage), Publicidad Sarmiento (Mobilier Urbain et Affichage), Wall Street (Mobilier Urbain et Affichage), 5M2 (Mobilier Urbain et Transport), Punto Visual (Affichage), Pol IFC (Affichage), Massiva (Affichage, Transport et Centres Commerciaux), Elemidia (Digital), Eletromidia (Transport et Digital) et Publigrifik (Mobilier Urbain et Affichage)
- **Moyen Orient** : Al Arabia Outdoor (Mobilier Urbain), Arabian Outdoor (Mobilier Urbain), Backlite (Affichage), Kassab Media (Transport), Rotana Hypermedia (Mobilier Urbain) et Saudi Signs (Mobilier Urbain et Affichage)
- **Russie** : Gallery (Affichage et Mobilier Urbain), Vera Olimp (Affichage et Mobilier Urbain), TRK (Affichage), Poster (Affichage) et Design Master (Affichage).

Le tableau ci-dessous indique les 15 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2017 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux ⁽¹⁾	France	3 922	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor ⁽³⁾	États-Unis	2 562	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique Latine
Focus Media	Chine	1 780	Chine
Lamar	États-Unis	1 541	États-Unis, Canada
Ströer ⁽⁴⁾	Allemagne	1 540	Allemagne, Pologne, Turquie
Outfront Media	États-Unis	1 521	États-Unis, Canada
Exterion Media ⁽³⁾	États-Unis	481	Europe
APG SGA	Suisse	306	Suisse, Serbie
oOh!Media	Australie	292	Australie, Nouvelle-Zélande, États-Unis, Indonésie
APN Outdoor	Australie	263	Australie, Nouvelle Zélande
Metrobus ⁽²⁾	France	263	France
Intersection ⁽³⁾	États-Unis	260	États-Unis
Clear Media	Chine	253	Chine
Asiaray	Chine	226	Chine
Russ Outdoor	Russie	156	Russie

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change \$/€ de 0,8852, CHF/€ de 0,8995, HKD/€ de 0,1136, AUD/€ de 0,6788, RUB/€ de 0,0152 et RMB/€ de 0,1311.

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

⁽²⁾ Metrobus est présent en France dans le seul domaine des transports terrestres de passagers, activité sur laquelle JCDecaux n'est pas présent en France.

⁽³⁾ Estimation JCDecaux du chiffre d'affaires 2017.

⁽⁴⁾ Le chiffre d'affaires de Ströer est séparé entre la partie Ströer Digital (802m\$) et les parties Ströer Germany et International (738m\$).

Mais également, une concurrence de l'ensemble du secteur Media

Désormais, au sein du marché de la communication et des médias, tous les opérateurs, quels que soient leurs segments d'activité, sont en compétition pour contribuer à la stratégie des moyens des marques, qu'elles veulent efficace et impactante.

En plus de la concurrence que se font les médias au sein de leur propre secteur, il faut faire preuve de ses forces et atouts dans le cadre d'une compétition beaucoup plus large. Ainsi, la Télévision, l'Internet tant sur desktop que sur terminaux mobiles, la Presse ou encore les opérations de hors médias de toute nature constituent un paysage médias au sein duquel les annonceurs et leurs conseils vont mettre en compétition et choisir les leviers les plus performants. Les géants mondiaux de la publicité comme Google, Facebook... s'adressent aux mêmes cibles d'annonceurs et de consommateurs que les médias historiques.

C'est la raison pour laquelle JCDecaux investit massivement en études et recherche Marketing. Il s'agit d'apporter en toutes circonstances aux annonceurs la preuve d'un retour sur investissement de leurs campagnes sur nos supports.

Le tableau ci-dessous indique les 30 premiers groupes média mondiaux par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2016 :

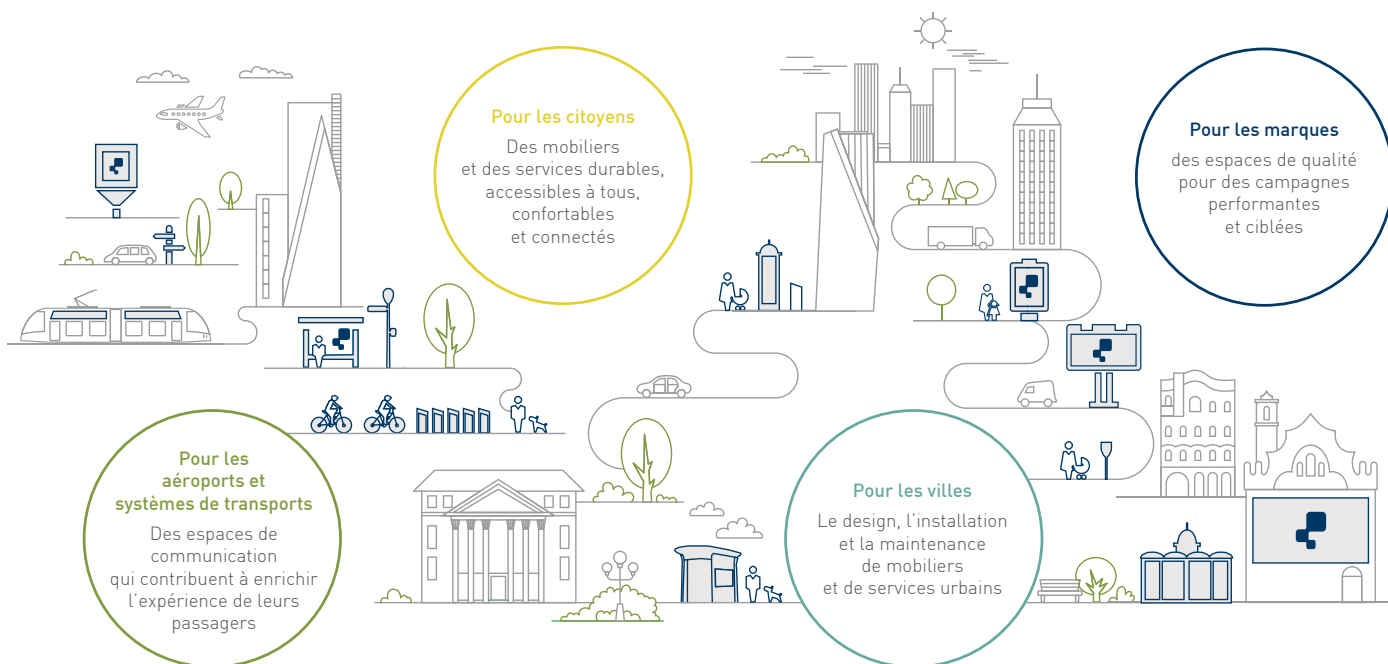
#	GROUPE MÉDIA	PAYS	#	GROUPE MÉDIA	PAYS	#	GROUPE MÉDIA	PAYS
1	Alphabet	États-Unis	11	Viacom	États-Unis	21	Verizon	États-Unis
2	Facebook	États-Unis	12	Time Warner	États-Unis	22	Mediaset	Italie
3	Comcast	États-Unis	13	Yahoo	États-Unis	23	Discovery Communications	États-Unis
4	Baidu	Chine	14	Tencent	Chine	24	TEGNA	États-Unis
5	The Walt Disney Company	États-Unis	15	Hearst	États-Unis	25	ITV	Royaume-Uni
6	21 st Century Fox	États-Unis	16	Advance Publications	États-Unis	26	ProSiebenSat.1 Group	Allemagne
7	CBS Corporation	États-Unis	17	JCDecaux	France	27	Sinclair Broadcasting Group	États-Unis
8	iHeartMedia Inc.	États-Unis	18	News Corporation	États-Unis	28	Axel Springer	Allemagne
9	Microsoft	États-Unis	19	Grupo Globo	Brésil	29	Scripps Networks Interactive	États-Unis
10	Bertelsmann	Allemagne	20	CCTV	Chine	30	Twitter	États-Unis

Source : ZenithOptimedia Top 30 Global Media Owners 2017.

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

UN MODÈLE VERTUEUX INVENTÉ PAR JEAN-CLAUDE DECAUX EN 1964

Des mobiliers et des services durables et innovants financés par les marques et leurs publicités



Au cœur de l'économie de la fonctionnalité : la conception, l'installation et l'entretien de produits et services utiles aux citoyens pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables.

1. NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Jean-Claude Decaux a inventé en 1964 un modèle économique, plus que jamais d'actualité : fournir aux villes des produits et services utiles aux citoyens financés par la publicité, créateur de valeur économique et de valeur sociétale. Décliné aujourd'hui dans toutes les activités du groupe (villes, aéroports, concessions de transports, centres commerciaux), notre modèle économique, notamment dans sa dimension servicielle, offre de nombreux avantages :

- Il offre aux citoyens et aux usagers des produits et services sans impact sur les finances locales et les contribuables
- Il participe à l'amélioration de la qualité de vie en ville avec le développement de plus de services pour les citoyens (accessibilité, mobilité douce, connectivité, etc.)
- Il s'inscrit dans l'économie de la fonctionnalité: JCDecaux met à disposition des mobiliers de haute qualité conçus pour durer dans le temps, qui restent la plupart du temps sa propriété, sont entretenus par les équipes de JCDecaux, et peuvent être rénovés et réutilisés
- Il contribue à l'embellissement des environnements dans lesquels les mobiliers s'insèrent grâce à des mobiliers esthétiques et à des solutions innovantes à forte valeur ajoutée.

Ainsi, la publicité sur les mobiliers permet de :

- financer les services fournis par les mobiliers et le développement de nouvelles solutions au service des citoyens
- contribuer au développement des acteurs économiques locaux et au rayonnement des marques.

2. NOS VALEURS FONDATRICES

Depuis plus de 50 ans, JCDecaux se développe sur ses valeurs fondatrices : passion, qualité et innovation :

- la passion s'exprime dans l'état d'esprit entrepreneurial et la volonté partagée par les collaborateurs de JCDecaux de rendre la ville plus attractive et plus accessible pour relever les défis du XXI^{ème} siècle
- la qualité se traduit par l'excellence visée par tous les produits et services de JCDecaux
- l'innovation qui nous pousse à chercher en permanence des solutions nouvelles, que ce soit pour le design des mobiliers, leur capacité à s'intégrer dans l'espace urbain et leurs fonctionnalités toujours à la pointe de l'innovation en réponse aux nouveaux usages et modes de consommation.

Le modèle économique innovant de JCDecaux, allié à ces valeurs fortes, en font une entreprise dynamique, inscrite dans une démarche de progrès permanent et vitrine internationale du savoir-faire français.

3. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche plus de 410 millions de personnes différentes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure sans équivalent. 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
- réaliser des acquisitions stratégiques ciblées lui permettant d'acquérir ou de renforcer sa position de leader dans l'industrie en développant un réseau national, étoffant par la même occasion sa capacité à dégager de meilleurs rendements sur ses investissements et de concurrencer les autres médias
- 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 plus forte croissance* au chiffre d'affaires total du Groupe. La part du chiffre d'affaires réalisé dans ces pays est déjà de 37 % en 2017 contre 8 % en 2004.

Ce développement se fera également à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, principalement dans les aéroports et les métros, mais de plus en plus en milieu urbain, notamment avec la numérisation de Londres et de New York ainsi que dans les principales métropoles européennes comme Berlin ou Milan. En 2017, le chiffre d'affaires numérique représentait 16,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe, 22,2 % de l'activité Transport et près de 14 % de l'activité Mobilier Urbain contre 4,9 % en 2015.

* Les « pays à plus 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, Mongolie, Thaïlande, Corée du Sud, Singapour, Inde), l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie Centrale.

3.1. 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.)

- développer une stratégie autour de la captation et/ou l'acquisition de données afin de toujours mieux appréhender les territoires et les consommateurs et ainsi toujours mieux servir tous nos clients
- 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.

3.2. 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 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.

Notre stratégie d'acquisitions met l'accent sur les principaux objectifs 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 des synergies commerciales, notamment grâce à la numérisation des réseaux
- 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, ainsi que dans les réseaux de transport, de capitaliser sur la complémentarité de ses activités au niveau national, et, le cas échéant, de compléter sa gamme de produits.

3.3. 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 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 multi-formats pour les grands annonceurs internationaux

- continuer de développer des études de mesure d'audience, d'impact et d'efficacité 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 socio-démographiques, 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 développant une véritable stratégie autour de la donnée qui représente un levier majeur de connaissance pour toutes nos thématiques d'étude (mobilité, attitude, comportement, ROI...)
 - en développant et en intégrant des technologies avancées et innovantes afin de répondre aux attentes des annonceurs en termes de communication contextualisée et dynamique, générant ainsi de la valeur additionnelle pour nos offres
 - en fournissant aux annonceurs des données chiffrées d'audience et d'efficacité permettant de mesurer les performances de leurs campagnes sur la cible visée.

3.4. Investir et développer la « Smart et Sustainable city »

La révolution et la transformation numériques impactent durablement la ville et tous les lieux de mobilité. Les espaces publics se transforment, les attentes évoluent, la communication extérieure également.

C'est ainsi que nous développons désormais toute une gamme de services technologiques au bénéfice de nos partenaires, dans le cadre de ce qu'il est désormais admis d'appeler les objets connectés : capteurs de tous types, ports de recharge USB, services d'information digitale en temps réel, antennes de réseau à faible émission, wifi gratuit... Tous ces services nouveaux contribuent à l'inclusion numérique du plus grand nombre sur les espaces publics.

Parallèlement, le développement désormais rapide de nos actifs digitaux à travers la planète ouvre des perspectives très prometteuses en termes d'enrichissement de notre modèle.

D'abord, de très nombreuses villes considèrent le mobilier urbain digital comme une nécessité dans le monde moderne de la communication dans lequel nous vivons. Bénéficier d'une part significative du temps de diffusion leur permet de transmettre des messages temps réel et contextuels à destination de leurs citoyens.

Parallèlement, les marques y voient une nouvelle forme de media urbain parfaitement en phase avec une communication ciblée dans le temps et dans l'espace. Les dispositifs digitaux autorisent en effet une souplesse inédite en termes de contenus et complètent efficacement la puissance sans comparaison des campagnes d'affichage. Il n'est plus rare désormais pour un annonceur d'avoir plusieurs dizaines de créations digitales différentes qui vont être diffusées en fonction du jour et de l'heure, du quartier, de la mobilité des cibles ou encore en fonction de l'actualité.

Il s'agit pour JCDecaux d'une nouvelle proposition de valeur que nous appelons « vente aux indicateurs »/« vente à l'audience ». C'est la requête précise du client qui va constituer le détail des mobiliers retenus pour sa campagne. Ainsi, chaque annonceur bénéficie d'une dimension plus grande dans le sur-mesure, grâce aux multiples outils d'analyse de données et de construction de plan que nous avons développés. Des concepts comme « SmartBRICS » ou encore « SmartCONTENT » se généralisent dans nos pays pour apporter cette dimension nouvelle tant à nos clients Annonceurs qu'à nos partenaires Villes.

Parallèlement, dans les univers de mobilité les plus denses, nous développons une nouvelle offre de connectivité. JCDecaux propose par exemple de déployer et de piloter des offres de Wi-Fi sur la base de notre modèle historique de financement par la publicité. Le service est gratuit pour notre partenaire (collectivité, aéroports...) et nous bénéficions de l'exploitation publicitaire tant sur la page d'accueil qu'en ciblage individuel, après qualification de chacun à l'ouverture du service. Il s'agit donc pour JCDecaux de revenus dans l'univers de l'internet, dans sa dimension mobile.

Là aussi, les perspectives sont très séduisantes car l'une des premières attentes en ville est désormais l'accès au réseau.

C'est dans ce cadre que nous avons développé l'activité de JCDecaux Link qui propose aux opérateurs de téléphonie d'améliorer la qualité de réception dans les zones à forte demande. Tous les opérateurs cherchent en effet à améliorer leur capacité dans certains secteurs mal couverts par les grandes antennes installées sur les toits. Avec notre concept de petites antennes à très faibles émissions installées dans les mobiliers urbains, nous apportons une réponse simple, efficace et pérenne pour assurer un très haut débit dans un rayon de 80 mètres environ autour des mobiliers équipés. En échange de ce service, l'opérateur nous verse un loyer annuel, contribuant ainsi à la dimension vertueuse de notre modèle.

« La smart et sustainable city » devient ainsi la concrétisation d'une ville plus durable où la technologie est mise au service de l'amélioration de la qualité de vie de chacun, dans le cadre d'une approche environnementale engagée. Nos mobiliers enrichis permettent ainsi de mesurer la qualité de l'air, les niveaux de trafic, les flux piétons.. nous autorisant ainsi à fournir aux Villes des données précieuses pour comprendre et améliorer le bien-être des citoyens.

Pour déployer ces nombreuses promesses de la Ville de demain, qui se doivent d'être co-construites et inclusives, nous avons parallèlement engagé un vaste programme d'Open Innovation afin de détecter, et de nous appuyer le cas échéant, sur de jeunes entreprises innovantes qui travaillent elles-mêmes sur la Smart City et ses multiples dimensions.

JCDecaux est par conséquent résolument tourné vers cette « smart et sustainable city » via des développements stratégiques autour des services technologiques, du digital et de la donnée pour répondre aux nouveaux usages de la cité.

4. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

4.1. 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.

Des offres très qualitatives et adaptées

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

JCDecaux :

- crée des services innovants et à forte valeur ajoutée qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, à l'instar des Abribus®, des Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI®) équipés de plans de quartier, des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior®), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris® en France), des systèmes de Vélos 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 récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information mais aussi des bornes interactives équipées d'écrans tactiles d'information et de services
- développe des gammes de Mobiliers Urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et des designers. En complément des designers de renommée internationale, tels que Marc Aurel, Philip Cox, Sir Norman Foster, Zaha Hadid, Patrick Jouin, Kengo Kuma, Philippe Starck, Robert Stern, Martin Szekely ou encore Jean-Michel Wilmotte – JCDecaux travaille avec de jeunes talents déjà reconnus dans leurs pays, comme par exemple Matali Crasset ou Ionna Vautrin en France
- détermine, en fonction du potentiel publicitaire du territoire d'implantation, le nombre de faces nécessaires au financement des besoins en équipements et services d'une ville
- sélectionne les emplacements et positionne les faces publicitaires de manière à maximiser leur audience, tout en optimisant la valeur de service ainsi que l'accessibilité des espaces publics ainsi occupés.

Au service d'une ville et d'une mobilité intelligentes et durables

L'amélioration de la qualité de vie dans les villes constitue un objectif majeur partagé par tous: usagers de l'espace public, autorités locales, et l'ensemble des acteurs économiques.

Inventer des solutions durables pour répondre aux mutations urbaines et accompagner les villes dans leurs propres stratégies de développement durable et de résilience est un engagement historique de JCDecaux.

Pour cela JCDecaux contribue à l'efficacité et à l'efficacité énergétique de la ville à travers des mobiliers sobres en énergie et de haute qualité conçus pour durer dans le temps et pouvant être renouvelés en fin de contrat.

JCDecaux utilise le numérique pour apporter des services aux usagers, à travers la création de mobiliers aux concepts innovants et interactifs (écrans tactiles et prises USB) et en rendant accessible au plus grand nombre la téléphonie et Internet via le développement de small cells, services Wi-Fi et d'autres technologies (fibre optique,...). Ces services permettent d'augmenter l'autonomie des usagers en ville et de mettre à disposition et à jour en temps réel des informations utiles à l'utilisateur, d'aides à l'orientation, à la mobilité, aux services de proximité, etc.

JCDecaux favorise la création de mobiliers accessibles à tous. C'est le cas notamment du sanitaire automatique à accès universel Patrick Jouin, pour lequel JCDecaux s'est vu remettre le « Prix de l'Autonomie 2011 » par l'Association des Paralysés de France. Les systèmes de Vélos en Libre-Service sont quant à eux un moyen de développer une mobilité douce et partagée par le plus grand nombre. L'accessibilité pour tous est aussi favorisée dans la relation client, en témoigne le Centre de Relation client Cyclocity® (filiale de

JCDecaux en charge des systèmes de Vélo en Libre-Service], rendu accessible aux usagers malentendants en 2015 grâce à la mise en place de la communication vidéo.

JCDecaux contribue à l'embellissement de l'espace urbain et au confort et bien-être en ville en concevant des mobiliers innovants et design et en dé-densifiant le patrimoine pour implanter des mobiliers publicitaires selon une stratégie d'emplacements qualitatifs, et par l'utilisation de mobiliers déroulants ou d'écrans digitaux. L'activité de JCDecaux favorise l'utilisation des transports publics via les abris voyageurs, et des modes de transport doux - le vélo, la marche - via les systèmes de Vélo en Libre-Service et la signalétique. JCDecaux contribue aussi à ramener la nature en ville dans des lieux à dominance minérale forte via la végétalisation de toitures d'abris voyageurs, permettant dans le même temps de lutter contre les phénomènes d'ilots de chaleur urbain et de favoriser le retour de la biodiversité en ville.

Priorité au service et à l'entretien

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité de ses services. Au-delà de leur qualité de conception et l'excellence d'exécution de leur installation au sein des villes, la qualité repose fortement sur l'entretien fourni dans le cadre des contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2017, 50,1 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale. De plus, la formation évolue régulièrement en fonction des nouvelles gammes de mobilier, le digital en particulier, afin d'accompagner les collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences et expertises.

4.2. 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® 2 m²), 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 bénéficier de certains mobiliers, équipements et services complémentaires. 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. Le Groupe reverse une redevance pouvant représenter plus de 20 % 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. Néanmoins, depuis plusieurs années, JCDecaux a étendu son activité Mobilier Urbain aux centres commerciaux en Europe, au Moyen-Orient, en Amérique Latine, 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 fournissent 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 10 et 30 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2017, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 7 ans et 1 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2017, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats).

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 2017, JCDecaux a remporté 78 % 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.

4.3. 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 2017, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 2 108 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant ainsi 543 048 faces publicitaires dans 68 pays. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans plus de 1 800 centres commerciaux et supermarchés à travers le monde. En 2017, le Mobilier Urbain a représenté 45,4 % 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 2017, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	255 603
France	116 998
Reste du Monde ⁽²⁾	99 493
Royaume-Uni	23 403
Asie-Pacifique ⁽³⁾	28 995
Amérique du Nord ⁽⁴⁾	18 556
TOTAL	543 048

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

⁽²⁾ Inclut l'Afrique du Sud, l'Angola, l'Azerbaïdjan, le Botswana, le Brésil, le Cameroun, le Chili, la Colombie, le Costa Rica, la Côte d'Ivoire, les Émirats arabes unis, l'Équateur, le Gabon, le Guatemala, Israël, le Kazakhstan, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, le Mexique, le Mozambique, Oman, l'Ouzbékistan, le Panama, le Pérou, le Qatar, la République dominicaine, la Russie, le Salvador, la Tanzanie, l'Ukraine, l'Uruguay, la Zambie et le Zimbabwe.

⁽³⁾ Inclut l'Australie, la Chine (y compris Hong Kong et Macao), la Corée du Sud, l'Inde, le Japon, la Mongolie, Singapour et la Thaïlande.

⁽⁴⁾ Inclut le Canada et les États-Unis. La majorité des faces se trouve aux États-Unis.

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. Au 31 décembre 2017, 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-après.

En 2017, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 35 villes européennes ont représenté environ 30 % du chiffre d'affaires publicitaire, de l'activité Mobilier Urbain du Groupe.

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
1	Londres	Royaume-Uni	8,87	JCDecaux
2	Berlin	Allemagne	3,52	WallDecaux/Ströer
3	Madrid	Espagne	3,18	JCDecaux/Clear Channel
4	Vienne	Autriche	2,21	JCDecaux ⁽²⁾
5	Paris	France	2,21	JCDecaux
6	Bruxelles	Belgique	2,03	JCDecaux/Clear Channel
7	Hambourg	Allemagne	1,79	WallDecaux/Ströer
8	Budapest	Hongrie	1,75	JCDecaux/Mahir
9	Barcelone	Espagne	1,62	JCDecaux/Clear Channel
10	Munich	Allemagne	1,45	DSMDecaux ⁽²⁾ /Ströer/Schwarz ⁽³⁾
11	Milan	Italie	1,35	IGPDecaux ⁽⁴⁾
12	Prague	République Tchèque	1,28	JCDecaux
13	Sofia	Bulgarie	1,24	JCDecaux/Mediacontact/Reklamna Mreža 5
14	Cologne	Allemagne	1,06	WallDecaux/Ströer
15	Amsterdam	Pays-Bas	1,03	JCDecaux
16	Naples	Italie	0,97	IGPDecaux/Clear Channel
17	Stockholm	Suède	0,94	JCDecaux/Clear Channel
18	Turin	Italie	0,89	IGPDecaux ⁽⁴⁾
19	Marseille	France	0,86	JCDecaux
20	Rotterdam	Pays-Bas	0,80	JCDecaux
21	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux
22	Séville	Espagne	0,69	JCDecaux/Clear Channel
23	Saragosse	Espagne	0,66	JCDecaux/Clear Channel
24	Riga	Lettonie	0,64	JCDecaux/Clear Channel
25	Helsinki	Finlande	0,64	JCDecaux/Clear Channel
26	Stuttgart	Allemagne	0,62	WallDecaux/Ströer
27	Copenhague	Danemark	0,61	AFA JCDecaux ⁽⁵⁾
28	Düsseldorf	Allemagne	0,61	WallDecaux/ILG/Ströer/Schwarz
29	Dortmund	Allemagne	0,59	WallDecaux/Ruhfus
30	Gênes	Italie	0,58	IGPDecaux ⁽⁴⁾
31	Malaga	Espagne	0,57	JCDecaux/Clear Channel
32	Leipzig	Allemagne	0,56	WallDecaux/Ströer
33	Brême	Allemagne	0,56	WallDecaux/Ströer
34	Göteborg	Suède	0,56	JCDecaux
35	Dublin	République d'Irlande	0,55	JCDecaux

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

Notes :
⁽¹⁾ Au 31 décembre 2017, l'Union européenne est constituée de 28 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède.

⁽²⁾ Le Groupe est présent à Vienne par l'intermédiaire de sa filiale Gewista dont il détient 67 % du capital.

⁽³⁾ Deutsche Städte Medien Decaux (DSM Decaux) est détenue conjointement par Ströer et JCDecaux.

⁽⁴⁾ JCDecaux détient 60 % du capital de la société IGPDecaux.

⁽⁵⁾ 50 %.

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, Metz, Grenoble, Montpellier, Nantes et Cannes. Si la France, berceau historique du Groupe, demeure le premier pays pour le Mobilier Urbain, la part représentée par la France dans le chiffre d'affaires de cette activité tend à diminuer ces dernières années au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international.

En France, en 2014, JCDecaux a démarré le déploiement du contrat de renouvellement des 2 000 Abribus® de Paris. Ces installations signent une nouvelle génération d'Abribus® publicitaires, en proposant des services innovants : plus de confort avec par exemple davantage d'assises, une surface de toit étendue pour mieux abriter. L'information voyageurs a par ailleurs été totalement repensée : temps d'attente des bus visible depuis l'extérieur de l'abri, plans de quartier dédiés aux piétons, annonces vocales à la demande pour les malvoyants, etc. Enfin, 100 éléments de mobilier ont été équipés d'écrans tactiles d'information et de services e-Village®, 100 de panneaux photovoltaïques, 50 Abribus® bénéficieront d'une toiture végétalisée et tous les abris proposeront une prise USB pour une recharge de dépannage des appareils mobiles des usagers de la ville.

En 2017, le Groupe a remporté 25 contrats en France, dont celui avec la ville de Nantes, la 6^{ème} ville de France, ainsi qu'avec six communes de Nantes Métropole pour une durée de 20 ans. Le Groupe a par ailleurs remporté le contrat de Mobilier Urbain et de location de vélos en libre-service de 15 ans dans Lyon Métropole, ainsi que trois contrats de Mobilier Urbain au Pays basque à Bayonne, Anglet et sept villes couvertes par le Syndicat de Transports de l'Agglomération Côte Basque Adour. Le Groupe a également renouvelé et prorogé ses contrats de mobilier urbain dans la 5^{ème} plus grande ville de France, Nice. JCDecaux a en outre renouvelé le contrat à Antibes pour 15 ans.

Au Royaume-Uni, en 2015, le Groupe a signé un contrat significatif en remportant le contrat avec TfL (Transport for London), comprenant près de 12 000 faces publicitaires. Avec une nouvelle composante numérique majeure, c'est le plus important contrat au monde de ce type. L'année 2016 a vu l'exécution de ce contrat, avec le déploiement de produits numériques disséminés pour la première fois dans des centres commerciaux de référence et nous opérons désormais 720 écrans LCD de 84 pouces. À noter également en 2015, l'attribution par Édimbourg, la capitale écossaise, d'un contrat pour les panneaux petits et grands formats sur les terrains publics via un contrat d'exclusivité. C'est la première fois qu'une ville britannique d'une telle taille accorde ce genre de contrat, ce qui constitue une vitrine des opportunités offertes par les partenariats médias noués avec des collectivités locales tant sur des formats classiques que numériques.

En 2016, JCDecaux a remporté le contrat national d'Abribus® de République d'Irlande avec la National Transport Authority (NTA). Depuis le 1^{er} janvier 2017, JCDecaux assure la concession publicitaire et la maintenance de 1 843 Abribus® existants. Ce nouveau partenariat permet ainsi aux annonceurs de toucher 80 % de la population adulte grâce au patrimoine de JCDecaux dans chaque agglomération (y compris Dublin, la capitale) et dans les villes les plus importantes d'Irlande. JCDecaux installera et entretiendra 500 nouveaux Abribus® ; ce contrat comprend l'installation du premier réseau d'écrans publicitaires digitaux routiers du pays.

En Europe, où quelques appels d'offres ont été recensés cette année, le Groupe a remporté ou a renouvelé plusieurs appels d'offres de Mobilier Urbain. Parmi les plus importants d'entre eux, citons le renouvellement de l'appel d'offres de Mannheim en Allemagne pour 16 années supplémentaires et la signature d'un contrat exclusif de cinq ans pour l'ensemble du portefeuille d'actifs du réseau de transport public de Rotterdam, le plus important aux

Pays-Bas. Le Groupe a également remporté de nouveaux contrats de longue durée à Liège en Belgique et à Helsinki en Finlande, ainsi que le contrat de vélos en libre-service financé par le mobilier urbain publicitaire à Stockholm, en Suède.

Une activité de niche 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 2016, JCDecaux détenait ainsi les contrats de Mobilier Urbain des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (New York, Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et commercialisait une offre unique. L'acquisition de Cemusa en 2015 offre aux annonceurs l'opportunité de toucher tous les marchés majeurs via une offre de mobilier urbain coordonnée. En 2016, nous avons développé le Digital à New York en investissant sur des sites clés, au cœur de Manhattan, dont la 5^{ème} avenue pour la première fois, une démarche qui, tout comme à Londres, renforcera la flexibilité de notre offre et attirera de nouveaux annonceurs vers ce canal. En 2017, le Groupe a étendu son concept à Chicago pour la première fois, au travers de l'installation de 150 écrans LCD numériques de 86 pouces dans la ville.

En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis, qui 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 2013 et a commencé à déployer cette expérimentation sur les médias de transport. Les résultats de cette nouvelle phase ont été publiés en 2014. En 2016, l'industrie américaine s'est engagée à sensiblement mettre à jour et étendre cette mesure, désormais appelée GeoPath. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média, dont les résultats devraient se voir en juillet 2018.

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 Hong Kong et Macao en Chine, de New Delhi en Inde et de Séoul en Corée du Sud (abris de taxis et Abribus®).

Au travers de sa co-entreprise avec Mitsubishi Corporation, MCDecaux, le Groupe a remporté en 2004 le contrat publicitaire des Abribus® de Yokohama, la deuxième plus importante ville du Japon. La publicité sur le Mobilier Urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représentait un fort potentiel de croissance. En 2010, le Groupe a gagné de nouvelles faces publicitaires à Tokyo, au terme d'un contrat avec l'exploitant de bus Kokusai Kogyo. En 2016, nous avons encore renforcé cette forte présence grâce à la signature du contrat portant sur plus de 400 Abribus® publicitaires pour le Bureau de Transport de Tokyo et sur les Abribus® de Fuji Express et Tokyo Bus Corporation, étoffant ainsi sensiblement notre offre à Tokyo et tout le reste de l'Archipel. Au 31 décembre 2017, l'Activité Mobilier urbain de JCDecaux est présente dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 41 des 50 premières du pays, soit une audience potentielle de plus de 50 millions d'habitants. Le Groupe a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de contrats longue durée, qui représentent près de 6 100 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 sensiblement étendu sa présence avec l'acquisition de Texon Media, le numéro un du Mobilier Urbain publicitaire de Hong Kong. Opérant désormais sous l'enseigne JCDecaux Cityscape, la société gère 5 694 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 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 depuis le 31 décembre 2014, plus de 900 faces sont commercialisées sur le marché-clé d'Australie. En 2017, le Groupe a remporté la grande concession Yarra Trams à Melbourne et fournira l'ensemble du portefeuille d'actifs publicitaires sur ce marché. Le Groupe annonce également le renouvellement pour 15 ans de son partenariat avec Telstra, le leader des télécommunications en Australie.

En 2014, JCDecaux a étendu sa présence sur les marchés à forte croissance, avec l'attribution d'un contrat de mobilier urbain de 30 ans à Oulan-Bator, capitale de la Mongolie.

L'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Asie Centrale, zones en développement

En Amérique latine, le Groupe s'est vu attribuer en 2012 un contrat important pour les faces publicitaires des horloges de São Paulo, principale métropole économique du Brésil et 5^{ème} agglomération mondiale. Ce contrat fait suite à une 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. Le contrat offre un potentiel de croissance très élevé du fait de la taille de cette zone métropolitaine et d'un cadre réglementaire parfaitement adapté aux produits de qualité installés par JCDecaux.

Le Groupe a installé, en 2013, 1 000 horloges publicitaires qui informent également la population, en temps réel, des événements se déroulant dans la ville. L'obtention de ce contrat a constitué une base exceptionnelle pour le développement des activités du Groupe en Amérique latine.

De plus, l'acquisition en mars 2014 de 85 % d'Eumex, Groupe leader dans le Mobilier Urbain en Amérique latine, et la fusion récente avec Top Media, nous place dans une très bonne position pour exploiter les niveaux élevés de croissance prévus pour la région par ZenithOptimedia. En 2017, JCDecaux Topmedia a remporté le contrat de mobilier urbain de 15 ans pour Guayaquil, capitale économique du pays abritant 2,7 millions d'habitants.

Cette même année, le Groupe a établi un partenariat avec América Móvil's, ce qui viendra renforcer notre présence dans les plus grandes villes du Mexique. Le Groupe exploite désormais plus de 16 500 panneaux publicitaires au Mexique, avec une large palette de mobilier urbain dans des formats complémentaires, notamment des Abribus®, des panneaux d'information, de l'affichage classique et digital, des bus, des ponts et des centres commerciaux. Cette entité a remporté le contrat pour la ligne 7 de Metrobus, le système de transport en bus express de la ville de Mexico.

Avec une présence dans 11 pays et 5 des 10 villes au plus fort PIB par habitant en Amérique latine (São Paulo, Mexico, Buenos Aires, Santiago et Bogota), JCDecaux commercialise en effet 43 681 faces publicitaires et est ainsi devenu le numéro un de la communication extérieure dans la région.

Au Moyen-Orient, et plus précisément au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du Mobilier Urbain de la capitale, Doha, via la joint-venture Elan Decaux (anciennement QMedia Decaux). JCDecaux exploite plus de 3 252 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, avec l'obtention d'un contrat de fourniture de Mobilier Urbain de 20 ans à Mascate, la capitale du Sultanat d'Oman. En 2017, le Groupe a remporté le contrat de 10 ans pour Dubaï avec son partenaire émirati DXB Media.

Le Groupe a également renforcé sa présence en Asie Centrale (après l'Ouzbékistan et le Kazakhstan), en remportant en 2013 un contrat de Mobilier Urbain à Bakou (5 millions d'habitants), capitale de l'Azerbaïdjan, qui prévoit la fourniture de colonnes publicitaires avec services de téléphonie et Internet intégrés.

Focus une mobilité douce et partagée grâce aux systèmes de vélos en libre-service

Véritable complément aux transports en commun, les Vélos en Libre-Service (VLS) sont un moyen d'améliorer la qualité de vie en ville et d'optimiser les déplacements en adéquation avec les préoccupations environnementales et de santé publique actuelles. Ils s'inscrivent aussi dans l'évolution des modes de consommation, vers le partage de biens et services entre les usagers.

La réussite des systèmes de VLS de JCDecaux repose notamment sur une volonté, dès l'origine, de démocratiser ce service en en facilitant les usages (tarification adaptée, couplage avec les cartes de transports,...) et en proposant un maillage complet des villes.

15 ans d'expérience internationale

700 000 abonnés longue-durée et 3,2 millions d'utilisateurs occasionnels par an

Plus de 52 000 vélos mis à disposition dans 57 villes et 13 pays

Plus de 642 millions de trajets effectués depuis 2003

La Direction client France certifiée NF Service « Relation client » depuis juillet 2014 et « Éluée Service Client de l'Année » dans la catégorie « Transport individuel de personnes » pour la 3^{ème} année consécutive

Lancement des e-VLS : le e-VLS de JCDecaux bénéficie de nombreuses innovations ayant fait l'objet de brevets : une batterie légère et amovible (qui permet aux usagers de bénéficier de 10 km d'autonomie), une signalisation automatique en cas d'oubli de la batterie sur le vélo, et une connectivité avec le smartphone de l'utilisateur via une application dédiée.

JCDecaux a gagné les marchés du GrandLyon, Nantes Métropole, Stockholm (ndlr mise au point du marché en cours), Luxembourg.

Stratégie open data : Depuis 2013, JCDecaux rend disponible gratuitement une partie des données de ses systèmes VLS à travers le monde sous « Licence Ouverte » et en temps réel sur une plateforme en ligne (localisation des stations, disponibilité des vélos et places de stationnement...). Ces données peuvent être réutilisées par tous pour expérimenter de nouvelles représentations ou pour fournir des services innovants et utiles aux usagers via la création d'applications par exemple. En janvier 2018, cette plateforme dénombre plus de 4 000 comptes utilisateurs actifs et 1 million de hits quotidiens.

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service

Les systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS) sont quant à eux contrôlés et entretenus deux fois par semaine par les techniciens cycles sur le terrain. Lorsque cela est nécessaire, les vélos sont réparés à l'atelier par des mécaniciens cycles. Les freins sont remplacés préventivement tous les 24 mois, et les gaines et câbles tous les 6 mois, par des mécaniciens et techniciens formés dans l'atelier école de Cyclocity®, interne à JCDecaux.

Des opérations ponctuelles de sensibilisation des utilisateurs de systèmes de Vélos en Libre-Service sur la sécurité routière sont également menées. Depuis 2014, JCDecaux organise des événements pour initier les plus jeunes à la pratique du vélo. Durant ces événements des petits vélos conçus par JCDecaux sont mis à la disposition des enfants qui sont invités à se familiariser avec le code de la route sur circuit fermé. En 2017, ces événements ont été déployés à Paris, Marseille, Lyon, Nantes, Besançon, Mulhouse et Nancy.

Développement des services numériques interactifs sur l'espace public

Depuis 2011, le Groupe développe des solutions numériques servicielles qui permettent au grand public d'accéder à des informations et services utiles depuis l'espace public. C'est une démarche d'inclusion numérique, puisque ces services sont accessibles à tous, et qui s'inscrit en complément des usages numériques en mobilité incarnés par les devices personnels. Leur utilisation est totalement anonyme, permettant à chaque utilisateur de disposer d'un outil numérique parfaitement sécurisé dans le respect de la vie privée.

Ces services sont disponibles au travers d'écrans tactiles de grande taille adossés à des mobiliers urbains, en particulier les abri-voyageurs ou totems de proximité. Cette approche, dont les premiers déploiements en France et à l'international, ont vu le jour en 2014, s'est amplifiée en 2015 avec l'installation de 100 écrans e-Village®, dans le cadre du renouvellement des abri-voyageurs de la ville de Paris. Ces 100 écrans interactifs de 32", répartis sur l'ensemble du territoire parisien, accueillent des contenus réalisés par la ville de Paris ainsi que des services proposés dans le cadre de concours d'applications pilotés par la Ville et JCDecaux et destinés à susciter la création de services auprès de l'écosystème numérique local, national et international.

A fin 2017, ce sont 450 écrans tactiles qui sont opérés par le Groupe, dans plusieurs univers. Dans les villes, les écrans sont principalement disponibles en Europe mais aussi en Australie (Sydney), dans les centres commerciaux, notamment au Royaume-Uni, dans les aéroports US comme Boston, Los Angeles, Houston, Dallas, Orlando et Pittsburg ou encore à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur

En 2017 et sur la base des écrans dont la configuration le permet, on comptabilise près de 2 millions d'utilisations des services proposés par les écrans tactiles et jusqu'à 100 utilisations de services numériques par jour et par écran dans la configuration d'une installation de centre-ville.

Par ailleurs, nous constatons que l'utilisation de ces écrans s'inscrit dans le quotidien du public, au-delà d'un effet de nouveauté. Les services les plus consultés concernent l'orientation et les déplacements urbains, la découverte de points d'intérêt à proximité assortis d'informations pratiques, ainsi que des applications plus ludiques de jeux.

La solution e-Village® créée par JCDecaux est par nature évolutive car basée sur l'univers du mobile (android), elle est de ce fait ouverte et peut accueillir des contenus issus du web, des médias sociaux, des applications mobiles.

La connectivité haut débit, enjeu stratégique des métropoles du monde entier

La qualité de la connectivité mobile haut débit d'une ville est l'un des tout premiers facteurs d'attractivité urbaine. Dans un contexte de croissance exponentielle des besoins en connectivité partout dans le monde (data, video, usages mobiles...), un enjeu important pour les opérateurs Télécom comme pour les villes, est de pouvoir satisfaire la demande du public, des entreprises et autres parties prenantes. En parallèle, les projets de ville connectée (une des dimensions de la Smart City), nécessitent de pouvoir disposer d'une infrastructure de connectivité urbaine permettant de déployer de nouveaux services, notamment sur l'espace public.

Les Small Cells sont des antennes relais de faible puissance, qui ont une portée pouvant atteindre plusieurs centaines de mètres. Les Small Cells ont pour objectif d'améliorer la couverture réseau 3G, 4G et demain 5G, d'offrir des capacités de connectivité supplémentaires, directement là où les besoins sont les plus prégnants.

La densité et la couverture uniques de mobilier urbain dans les centres-villes en font une plateforme idéale sur laquelle intégrer des Small Cells. Après le succès d'un premier déploiement en 2014 pour améliorer la performance du réseau à Amsterdam, où près de 200 Small Cells ont été installées sur des Abribus® JCDecaux, correspondant aux besoins de Vodafone pour améliorer la couverture et la bande passante pour leurs clients, JCDecaux a créé une structure Corporate dédiée à la connectivité dont le rôle est de porter les sujets Small Cells et Wi-Fi. Ainsi, JCDecaux Link est au service des filiales pour les accompagner dans la mise en place de leurs projets de connectivité. La mission de JCDecaux Link est aussi de développer tout type de réseau, en particulier Wi-Fi, s'appuyant sur la densité de mobiliers du Groupe, de participer à la création d'offres de services « connectivité » à destination des villes et à la monétisation de ces réseaux et services, notamment en s'appuyant sur la complémentarité online/offline des offres publicitaires.

Depuis le premier déploiement de 2014 à Amsterdam, JCDecaux a finalisé un partenariat stratégique avec Vodafone à l'échelle internationale ainsi que des collaborations techniques avec Huawei et Alcatel-Lucent en 2014 pour développer le champ d'application de cette technologie. Tout début 2016, JCDecaux et Verizon Wireless ont signé un contrat national pour le déploiement de Small Cells dans le mobilier urbain de JCDecaux aux Etats-Unis. D'autres déploiements ont suivi en 2016, avec notamment la signature du premier contrat Small Cells sur le continent Sud-Américain et la continuation d'avancement sur le marché européen avec des déploiements en France et en Italie.

En 2017, JCDecaux Link a signé un partenariat important avec Cellnex, premier opérateur indépendant Européen d'infrastructure mobile, pour accélérer le développement des Small Cells en Italie et en Espagne. En parallèle, des projets pilotes ont été menés notamment au Luxembourg et au Chili, des développements poursuivis au Brésil dans le cadre de notre contrat avec Telefonica/Vivo. En France, les projets ont été conduits avec les principaux opérateurs, sous le contrôle de l'Agence Nationale des Fréquences, confirmant les bénéfices apportés par les Small Cells avec en particulier la forte amélioration des débits mobiles ainsi que la diminution significative des niveaux d'émission des téléphones portables, liée à la proximité des antennes small cells.

Ces coopérations permettront d'accompagner les entités opérationnelles de JCDecaux pour offrir aux concédants des solutions de ville connectée et aux opérateurs Télécom des solutions pour améliorer leur couverture réseau.

Dans le cadre des missions de JCDecaux Link, le Groupe a déployé en juin 2016, le premier réseau Wi-Fi très haut débit sur les Champs-Élysées à Paris, offrant aux visiteurs de l'avenue un service Wi-Fi gratuit de très haute qualité, complètement géré et monétisé par JCDecaux. Depuis le lancement de ce service, plus de 1,5 millions d'utilisateurs uniques ont bénéficié de ce service utile et totalement gratuit. En 2017, nous constatons une demande croissante pour ce type de service dans les appels d'offres de mobilier urbain et avons lancé des premiers services en France dans les villes de Montreuil et Clamart.

JCDecaux Link permet, enfin, de répondre vertueusement aux besoins de connectivité via une approche globale, sur la base du modèle économique historique de JCDecaux.

L'approche de JCDecaux Link a été récompensée en 2015 lors du Small Cell World Summit dans la catégorie « Small cell technology and deployment enablers » et en 2017, pour la seconde année, par le Small Cell Forum, pour l'excellence de sa solution d'intégration technique et esthétique, permettant d'installer jusqu'à quatre équipements dans un même mobilier publicitaire 2m².

Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

Le Groupe est présent dans 23 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 19 % dans les plus prestigieux centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le Groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux tels que The Mall à Short Hills (New Jersey), Water Tower Place à Chicago (Illinois) 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 qualitatifs.

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2017, nous étions présents dans 1 804 centres commerciaux et supermarchés de 16 pays européens (Allemagne, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Norvège, Pologne, Portugal, République d'Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Suède), sans oublier notre implantation américaine.

Par ailleurs, JCDecaux a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDecaux, filiale à 85 % 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, répartis sur le territoire japonais avec une très forte concentration dans la région du grand Tokyo. Au 31 décembre 2017, MCDecaux était ainsi présent dans 158 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, avec un total de 1 397 faces publicitaires.

Cette activité a également été développée à Singapour avec pour l'heure cinq centres commerciaux.

En 2010, le Groupe a déployé cette activité pour la première fois au Moyen-Orient avec la signature par Elan Decaux d'un contrat important avec Villaggio, le plus grand centre commercial de Doha, la capitale du Qatar, qui a été suivi en 2013 d'un contrat avec City Center.

Suite à son expansion significative en Amérique latine en 2014, le Groupe bénéficie d'une plateforme pour développer davantage cette activité. En 2016, nous avons d'ailleurs étendu cette présence au Pérou et en Uruguay, ainsi qu'au Panama, en 2017.

Nous sommes également présents en Afrique, au Botswana et en Zambie.

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, en Amérique latine, en Afrique ainsi qu'au Moyen-Orient.

4.4. 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 médias.

Pour répondre à la diversité des objectifs de communication de ses clients, le Groupe propose à la fois des réseaux de couverture et de puissance, et des réseaux de ciblage construits à partir de bases de données socio-démographiques, comportementales et géographiques sophistiquées pour offrir une affinité avec des cibles précises. Cette sélectivité des faces permet une meilleure valorisation du patrimoine.

En France, la commercialisation des espaces publicitaires s'opère selon deux modes qui ouvrent de nouvelles possibilités en matière de mediaplanning pour les annonceurs. D'une part, JCDecaux Power Store® assure un accès simple et direct aux réseaux référents du catalogue. Une nouvelle web app de visualisation de données, développée avec la startup parisienne Toucan Toco offre désormais une meilleure expérience de navigation interactive et dynamique dans cette offre. D'autre part, JCDecaux Planning Lab® s'impose aujourd'hui comme la plateforme de personnalisation pour la communication des marques, appuyée sur SmartBRICS, l'outil d'audience planning développé par JCDecaux pour une conception automatisée des campagnes en temps réel selon les critères de cible, de territoire et de budget de l'annonceur.

Fort d'une expertise études reconnue depuis 12 ans sur le marché français (plus de 200 annonceurs accompagnés, plus de 500 études sur les 5 dernières années), JCDecaux s'appuie, pour son programme d'études et de data Smarter, sur des partenaires de très haut niveau comme Ipsos Connect, dont JCDecaux France est le premier client sur le marché publicitaire, Experian Marketing Services, Kantar WorldPanel, Nielsen (panel Homescan), ou encore l'institut BVA.

Au Royaume-Uni, le développement rapide des produits digitaux, notamment en lien avec le secteur de la distribution, nous a permis de proposer des campagnes tactiques de promotions. Nous avons déployé une application innovante, SmartScreen, développée avec notre partenaire Tesco dans ses plus grands magasins du Royaume-Uni. Développée initialement en 2013, cette nouvelle approche permet aux annonceurs de programmer des écrans publicitaires à des jours et des horaires précis, dans le but de maximiser leurs ventes. Grâce à un outil de gestion dédié spécialement développé à cette occasion, connu sous le nom de SmartBrics, les Smartscreens utiliseront les données de Dunhumby, elles-mêmes basées sur les achats des clients ayant la carte de fidélité de Tesco. Ainsi, la fréquence de diffusion des messages sera ajustée à la hausse ou à la baisse en fonction du jour, de l'heure et du contenu du message en question. Ceci est la première d'une série d'innovations faites par nos équipes afin d'évoluer d'un contenu média traditionnel

vers un modèle d'utilisation plus souple. SmartBrics : Les données préliminaires de SmartScreen font ressortir une augmentation des ventes des produits concernés de 9 % en 2016 par rapport à un support traditionnel. Par ailleurs, le développement de notre division Dynamic permet également aux annonceurs de personnaliser leur message boutique par boutique selon, par exemple, les chiffres de vente en temps réel, une approche qui a fait ses preuves pour doper la performance du chiffre d'affaires de 8 % supplémentaires.

En 2017, nous avons étendu le concept SmartBrics à d'autres régions de notre portefeuille britannique, tant au niveau classique que digital et en appliquant les couches de données pertinentes, à l'instar des données de Dunhumby, utilisables le long des routes, dans les centres commerciaux et dans les gares. Tout comme pour les centres commerciaux, nous sommes désormais en mesure d'améliorer la pertinence de nos produits en améliorant le ciblage, ce qui entraîne des résultats en termes de ventes pour nos clients.

En 2017, nous avons étendu cette plateforme SmartBrics à d'autres marchés en dehors du Royaume-Uni, en apportant la même amélioration à nos clients en termes d'efficacité. Au cours des années à venir, la plateforme SmartBrics sera massivement mise en œuvre dans chacune de nos activités mondiales. Selon nous, cela devrait conférer à JCDecaux un solide avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises de communication extérieure et accroître la pertinence pour les clients en utilisant des outils similaires sur Internet.

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. Les laboratoires d'idées et d'innovations JCDecaux Creative Solutions® et JCDecaux Live, destinés à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui sont aujourd'hui étendus à plus de 60 pays, ont 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 France, le département JCDecaux Live est en charge de toutes les activités événementielles et expérientielles, non rattachées aux actifs physiques du Groupe (grands événements, street marketing, sponsoring roadshows, etc).

4.5. 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 144,4 millions d'euros en 2017, soit 9,0 % 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'esthétique 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 pensé 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.

5. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports comprend, d'une part, les contrats publicitaires des aéroports et, d'autre part, les contrats publicitaires dans le domaine des transports terrestres de voyageurs (métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que les trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde). Titulaire des contrats publicitaires de 218 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 252 systèmes de transports en Europe, Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique Latine. Le pôle Transport du Groupe totalise plus de 356 000 faces publicitaires, réparties dans 49 pays, dont 43 047 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 2017, l'activité Transport a représenté 40,3 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 46,8 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicitaire dans les réseaux de transport terrestre 42,3 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 10,8 % du chiffre d'affaires.

5.1. 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 délègue. 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 15 ans, le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, assortie de redevances minimales dans certains cas
- le Groupe bénéficie de droits exclusifs, sauf très rares exceptions, pour conduire ses activités publicitaires en aéroport et dans les transports. Certains contrats sont opérés en joint-venture comme pour les aéroports de Francfort, Shanghai et Paris ou les métros de Pékin, Shanghai et Canton. En fonction de son expertise internationale et des exigences particulières des concédants, le Groupe conçoit, installe et entretient, à ses propres frais, des dispositifs publicitaires analogues ou digitaux formant un ensemble de solutions de communications adaptées à l'évolution du marché publicitaire et de la demande des annonceurs. Il fournit également à certains concédants des panneaux ou supports d'information et de publicité tels que des plans. 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.

5.2. La publicité dans les aéroports

5.2.1. Les contrats de publicité dans les aéroports

En 2017, le Groupe a gagné les contrats pour l'exploitation de la publicité dans les aéroports de Sao Paulo, Bogota et Panama en Amérique Latine et de Guangzhou en Chine. Ces aéroports sont des plateformes structurantes dans leurs régions respectives et contribuent à affirmer l'empreinte du Groupe dans les aéroports internationaux de premier plan. En outre, le Groupe a signé le contrat pour l'exploitation de la publicité dans le futur Terminal 2 de l'aéroport de Bahrein qui sera mis en service au 1^{er} trimestre 2019. Enfin, sur appel d'offres, JCDecaux a renouvelé les contrats des aéroports de Nice et de Bruxelles.

Fort de tous ces succès, au 1^{er} janvier 2018, le Groupe était titulaire de contrats publicitaires dans 218 aéroports dans 38 pays. Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe représente 28 % du trafic mondial avec une présence sur 4 continents.

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Le plus souvent soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2017, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2017) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 3 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.

5.2.2. Présence géographique

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 98 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

- 27 aéroports en France, dont Charles de Gaulle et Orly à travers une joint-venture avec Aéroports de Paris
- 2 aéroports britanniques dont Londres Heathrow
- 1 aéroport en Irlande
- 3 aéroports en Allemagne dont l'aéroport de Francfort à travers une joint-venture avec Fraport
- 3 aéroports au Belux : Bruxelles International, Charleroi et Luxembourg
- 41 aéroports en Espagne dont Madrid Bajas, Barcelone et Palma de Majorque
- 8 aéroports au Portugal dont Lisbonne, Porto et Faro
- 5 aéroports en Italie dont Milan
- 5 aéroports au Danemark
- 4 aéroports en Europe de l'Est : Varsovie en Pologne, Riga en Lettonie, Prague en République Tchèque et Saint Petersburg Pulkovo à travers sa joint-venture avec Russ Outdoor.

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, où il gère maintenant la concession publicitaire de 12 aéroports, dont 6 du Top 10 asiatique : Pékin (Terminal 2 et 3), Hong Kong, Bangkok, Singapour, Shanghai et enfin Guangzhou Baiyun International (GBIA) où JCDecaux commencera ses opérations en Février 2018 à l'ouverture du nouveau Terminal 2 et de son Ground Transportation Centre (GTC). JCDecaux est en outre présent en Chine à Chengdu, Chongqing et Shenyang et en Inde à Bangalore. Avec l'apport de Guangzhou dans son portefeuille, au total JCDecaux touchera 21 % du trafic passager en Asie Pacifique.

Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 15 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Los Angeles, Dallas Fort Worth, Miami et Houston.

Au Moyen-Orient, JCDecaux opère effectivement dans 34 aéroports et détient en outre le contrat en vue de l'exploitation publicitaire du nouveau terminal de l'aéroport international de Bahrein qui ouvrira en 2019, soit 35 concessions stratégiques sur cette zone et une couverture de 60 % du trafic de passagers. Plus précisément JCDecaux est présent :

- en Arabie Saoudite, avec la concession publicitaire exclusive des autorités aéroportuaires avec un contrat portant sur 26 aéroports
- aux Émirats Arabes Unis, avec les concessions publicitaires exclusives des aéroports de Dubaï International, Dubaï World Central-Al Maktoum et Sharjah ; et des aéroports d'Abu Dhabi Airports Company (Abu Dhabi International Airport, Al Bateen Executive Airport et Al Ain International Airport)
- à Oman, avec un contrat exclusif pour opérer les espaces publicitaires des aéroports de Mascate et Salalah.

En Afrique, JCDecaux est présent dans 7 aéroports algériens, dont l'aéroport d'Alger Houari Boumediene et dans 30 aéroports dans le reste de l'Afrique et plus précisément :

- en Afrique du Sud : 8 aéroports, dont Johannesburg, Le Cap et Durban
- en Angola : 7 aéroports dont Luanda
- au Mozambique : 7 aéroports dont Maputo
- en Zambie : 3 aéroports dont Lusaka.

Et aussi au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Swaziland et en Tanzanie (dans l'aéroport desservant la capitale de chacun de ces pays).

Dans la zone Amérique Latine-Caraïbes, JCDecaux opère dans 21 aéroports :

- au Brésil : Sao Paulo Garulhos, Brasilia et Natal
- au Pérou, l'aéroport international Jorge Chávez de Lima et 12 aéroports situés dans le nord du pays
- au Panama à l'aéroport international de Panama City
- en Colombie à l'aéroport international de Bogota el Dorado
- en République Dominicaine où JCDecaux exploite les espaces publicitaires à l'extérieur des terminaux des aéroports de Santo Domingo, Samana et Puerto Plata.

Au 1^{er} janvier 2018, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS/RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	98	19 854
Afrique/Moyen-Orient ⁽²⁾	72	7 603
Amérique Latine ⁽³⁾	21	1 591
Amérique du Nord ⁽⁴⁾	15	7 364
Asie-Pacifique ⁽⁵⁾	12	6 625
TOTAL	218	43 074

⁽¹⁾ Inclut l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la France, l'Italie, la Lettonie, le Luxembourg, la République d'Irlande, la Pologne, le Portugal, la République Tchèque, le Royaume Uni et la Russie.

⁽²⁾ Inclut pour le Moyen Orient : l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis et Oman. Et pour l'Afrique : l'Algérie, l'Afrique du Sud, l'Angola, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, le Mozambique, le Swaziland, la Tanzanie et la Zambie.

⁽³⁾ Inclut le Brésil, la Colombie, le Pérou, le Panama, et la République Dominicaine.

⁽⁴⁾ Inclut les Etats-Unis.

⁽⁵⁾ Inclut la Chine, l'Inde, Singapour et la Thaïlande.

5.2.3. 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 recherchée.

Enfin, l'expérience passagers, que ce soit au moment de la réservation de leur voyage (sur internet), du passage à l'aéroport (enregistrement dématérialisé, identification biométrique...) ou au retour de voyage (partage d'expérience sur les réseaux sociaux) est de plus en plus connectée et riche en data que JCDecaux s'efforce de valoriser pour affiner sa connaissance de l'audience.

Sur une base de 12 mois glissants à novembre 2017, le trafic mondial de passagers reporté par l'ACI a augmenté de +6,6 % par rapport à l'année précédente, supporté par une solide croissance du trafic international (+8,7 %). L'ACI prévoit que 2017 sera une année record pour le trafic passager.

Pour la première fois au cours des 5 dernières années, l'Europe a connu la plus importante hausse de trafic (+8,5 %), suivie par l'Asie Pacifique (+7,8 %) et le Moyen-Orient (+5,5 %). Seule l'Amérique du Nord reste en retrait avec une croissance de +3,4 %. Concernant l'Europe ; malgré un contexte incertain et les doutes que peuvent faire planer le Brexit, 2017 est la meilleure année depuis 2004 en termes de trafic passagers. A eux seuls les 5 principaux aéroports ont accueilli 18 millions de passagers supplémentaires.

5.2.4. Ventes et marketing

Le Groupe estime que sa présence dans 218 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 essentiel pour répondre à tous types de demandes de la part des marques que ce soit pour des campagnes locales, nationales ou internationales, ou que ce soit pour acheter des supports publicitaires à l'unité, en package ou en réseaux sur un ou plusieurs aéroports. Les équipes commerciales de JCDecaux mettent en œuvre leur expertise du média aéroport pour concevoir des plans de communication sur mesure capables de délivrer l'audience cible des annonceurs. 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 outre cette présence internationale permet aux autorités aéroportuaires de bénéficier 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 déterminant dans la décision des aéroports de Francfort, Paris et Shanghai 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.

En 2017, JCDecaux est présent dans 11 aéroports du Top-15 mondial et touche plus de 65 % du trafic passager dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	103,9	Clear Channel Outdoor
Pékin	95,7	JCDecaux/Société locales
Dubaï	88,2	JCDecaux
Los Angeles	84,5	JCDecaux
Tokyo Haneda	82,0	Société locale
Londres Heathrow	77,9	JCDecaux
Chicago O'Hare	77,9	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
Hong Kong	72,8	JCDecaux
Shanghaï Pudong	70,0	JCDecaux ⁽¹⁾
Paris CDG	69,4	JCDecaux ⁽¹⁾
Amsterdam	68,4	Régie interne
Dallas Fort Worth	67,0	JCDecaux
Canton	65,7	JCDecaux / Sociétés locales ⁽²⁾
Francfort	64,6	JCDecaux ⁽¹⁾
Istanbul Ataturk	63,7	Sociétés locales
TOTAL	1 151,7	

Source : Autorités aéroportuares statistiques de trafic 2017 préliminaires.

⁽¹⁾ En joint-venture.

⁽²⁾ JCDecaux sera l'opérateur publicitaire exclusif sur le nouveau terminal qui ouvrira en 2018.

Le Groupe commercialise une large gamme de supports de communication de différents formats, ainsi que des espaces d'exposition et du sponsoring de services. 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 fréquentant l'aéroport.

En 2017, JCDecaux est présent dans 7 des 10 aéroports générant le plus de trafic international. JCDecaux touche 73 % du trafic passager international dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS INTERNATIONAUX EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Dubai	88,2	JCDecaux
Londres Heathrow	73,1	JCDecaux
Hong Kong	72,9	JCDecaux
Amsterdam	68,5	Régie interne
Paris CDG	63,7	JCDecaux ⁽¹⁾
Singapour	62,2	JCDecaux
Séoul Incheon	61,5	Société locale
Francfort	56,3	JCDecaux ⁽¹⁾
Bangkok	49,5	JCDecaux
Taipei	44,8	Société locale
TOTAL	641,0	

Source : Airport Authorities 2017 Preliminary Traffic.

⁽¹⁾ En joint-venture avec les autorités aéroportuaires.

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

Pionnier de la mesure d'audience, JCDecaux a été le premier acteur de la communication extérieure à développer des systèmes de mesure d'audience spécifiques aux aéroports tels que Radar en Grande Bretagne ou MAP (Media Aéroport Performances) en France. La montée en puissance des médias digitaux, offrant une plus grande flexibilité d'utilisation par de multiples annonceurs, a en outre conduit le Groupe à faire évoluer ses méthodes commerciales pour se rapprocher d'une vente à l'audience à travers sa plateforme de media planning propriétaire SmartBRICS. Ainsi en 2017, JCDecaux a développé un pilote sur les aéroports de Paris pour établir une nouvelle méthodologie de mesure d'audience propre à l'univers aéroport, méthodologie qui sera étendue dans les années à venir à toutes les grandes plateformes aéroportuaires internationales où le Groupe est présent.

JCDecaux conduit en outre régulièrement des études qualitatives tant au niveau global qu'au niveau local. Étant le seul acteur opérant des supports publicitaires en aéroports sur 4 continents, JCDecaux valorise cet avantage compétitif en délivrant à ses clients des données marketing globales. Ainsi les études « Airport Stories » (2011) sur l'impact et la perception des marques en aéroport et l'étude Global Shopper Connection (2013) qui analyse comment les passagers associent voyage et expérience shopping, sont largement utilisées par les filiales du Groupe pour démontrer l'efficacité du média aéroport.

En 2016, le Groupe a mandaté l'institut m1ndset, spécialiste mondial de la recherche en travel retail, pour mettre à jour l'étude Global Shopper. Étendue à 12 marchés (France, Allemagne, Royaume-Uni, Russie, Chine, Hong Kong, Japon, Corée du Sud, Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Brésil et États-Unis) et six segments clés (mode, parfumerie, cosmétiques, chaussures/marochinerie, lunettes de soleil/horlogerie/bijouterie et électronique), « Global Shopper Connections2 » analyse la place du shopping dans le processus de choix des destinations et l'importance du shopping dans l'expérience du voyage, à la fois en ville et à l'aéroport.

L'étude « Global Shopper Connections2 » montre que cette audience qualitative est en lien permanent avec la communication extérieure pendant ses voyages à l'étranger. Considérée comme une source d'information utile, la communication extérieure en ville et dans les aéroports est accueillie favorablement.

Digital, événementiel et expérience passagers : 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. 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.

Avec plus de 6 000 panneaux digitaux publicitaires 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.

Parmi les nombreuses qualités du média digital, outre la visibilité et l'impact, l'une des plus appréciées par les annonceurs est sa capacité à diffuser des contenus personnalisés et contextualisés. Pour cela, JCDecaux Airport Paris a lancé en Septembre 2016 son offre Dynamic Content Solution : les écrans JCDecaux Airport Paris - connectés en temps réel aux informations de vols de Paris Aéroport et à des flux de données externes pertinents - diffusent des contenus variés et adaptés en fonction de l'origine ou la destination des passagers, en différentes langues et dans les zones adaptées de l'aéroport. La publicité en temps réel maximise l'impact et la pertinence des campagnes digitales.

Les médias digitaux installés par JCDecaux offrent en outre des possibilités augmentées tant pour les annonceurs que pour les passagers. 2015 a vu le premier développement d'envergure de Beacons dans les aéroports de Shanghai. Ce développement s'est poursuivi en 2016 avec l'installation de Beacons dans les aéroports de Singapour et Hong Kong. Les Beacons sont des capteurs installés dans les mobiliers publicitaires dans l'ensemble des terminaux qui

détectent les équipements électroniques des passagers (smartphone, tablette) pour autant que ceux-ci aient les fonctions bluetooth et géolocalisation activées. Les beacons sont ensuite en mesure d'adresser des informations ou des messages publicitaires personnalisés sur ces mêmes équipements électroniques. Ils permettent également une interaction avec les passagers qui souhaitent télécharger des contenus d'information plus détaillés au sujet d'une marque. D'autres marques combinent publicité sur les écrans digitaux et interactivité à travers la technologie NFC. Ainsi, Deezer, pour une campagne estivale au sein des aéroports de Paris, a permis aux passagers de télécharger des playlists musicales en fonction de leur destination de vacances.

La publicité événementielle, qui permet aux annonceurs de créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport, connaît toujours un franc succès. 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. L'une des opérations les plus spectaculaires est certainement celle de Jaguar qui, après avoir établi un Guinness Record de vitesse dans un looping géant installé sur le Bund de Shanghai, a perpétué cet événement à l'aéroport Pudong International. Pour le compte de Jaguar, les équipes de JCDecaux ont remonté le looping de 19,6m de haut par 10m de large, pour un poids total de 55 tonnes le long de la route d'accès à l'aéroport. Sur cette roue de 360°, une Jaguar F-Pace a été placée à un angle de 180° face au sol afin de souligner les qualités de tenue de route de ce modèle de SUV sportif dernier cri.

Les dispositifs proposant des services aux passagers font également partie des solutions de communication à forte valeur ajoutée, tant pour les annonceurs que pour les passagers et les autorités aéroportuaires. Dès 2015, JCDecaux Airport Paris fut pionnier dans la commercialisation du sponsoring du service Wi-Fi dans la totalité des terminaux des aéroports de Paris. Ceci consiste à personnaliser aux couleurs d'une marque sponsor le parcours multilingue (français, anglais, italien) de connexion au service Wi-Fi gratuit de l'aéroport. En 2017, JCDecaux commerciale également le sponsoring du service Wi-Fi pour les aéroports d'Abu Dhabi, Dubai, Shanghai et Nice. Le sponsoring du Wi-Fi témoigne du fait que l'aéroport joue un rôle unique dans le dialogue entre les marques et des passagers toujours plus connectés.

JCDecaux affirme sa volonté d'apporter de nouveaux services aux passagers et aux autorités aéroportuaires, toujours dans un souci d'esthétique et d'ergonomie. JCDecaux a par exemple installé :

- 270 Smart Stations dans l'aéroport International de Dubai. Développé par le département R&D de JCDecaux, ce mobilier unique combine publicité et services : chaque Smart Station comporte un écran publicitaire digital 70", des tablettes interactives et un espace pour recharger des appareils électroniques
- 50 SmartClocks dans le Terminal 2 de Shanghai Pudong. Ces écrans digitaux combinent des services géolocalisés pour les passagers en indiquant l'heure, la météo, ou encore la distance entre les terminaux tout en offrant la possibilité aux marques de diffuser des messages ciblés.

5.3. La publicité dans les métros et autres réseaux de transport terrestre

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

Au 1^{er} janvier 2018, le groupe détenait 252 contrats publicitaires représentant 313 269 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports dans 29 pays.

Au 31 décembre 2017, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2017) des contrats du groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 3 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.

5.3.2. Présence géographique

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 des bus dans 9 villes chinoises (compris Hong Kong), pour un total de près de 67 000 faces. De plus dans les métros, JCDecaux détient depuis 1977 le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway) et la ligne Airport Express (AEL) de Hong Kong et gère les espaces publicitaires des métros de Pékin, Shanghai, Canton, Chongqing, Nankin, Tianjin et Suzhou. JCDecaux Cityscape détient également la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral de même que l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 160 tramways.

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 8 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.

En Asie, JCDecaux détient également le contrat exclusif pour la gestion du réseau publicitaire du Delhi Airport Metro Express, et la concessions publicitaire du métro de Chennai.

En dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient les contrats publicitaires des métros de Santiago du Chili, Lima, Bruxelles, Turin, Milan, Rome, Brescia, Naples, Helsinki, Berlin, Nuremberg, Vienne et Prague. En Espagne, JCDecaux gère en exclusivité l'intégralité des supports publicitaires du métro de Madrid, ainsi que les concessions publicitaires du métro de Barcelone (média majeur pour les annonceurs et les agences en Espagne) et du métro de Bilbao.

En 2017, JCDecaux a gagné le contrat d'exploitation de la publicité dans 52 des 61 stations du métro de Sao Paulo. D'une durée de 10 ans, ce contrat porte sur les 3 principales lignes qui transportent près de 4,4 millions de passagers chaque jour.

Dans les autres systèmes de transport tels que les trams, bus, gares routières, gares ferroviaires, taxis, JCDecaux opère de nombreux contrats publicitaires à travers le monde, en particulier :

- en Afrique/Moyen Orient : Afrique du Sud, Algérie, Cameroun, Qatar
- en Asie/Pacifique : en Chine continentale, à Hong Kong et en Australie
- en Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Hongrie, Italie, Irlande, Finlande, Norvège, Pays Bas, Portugal, République Tchèque, Royaume Uni, Russie
- sur le continent Américain : Chili, Mexique, Panama, Pérou, Etats Unis, Uruguay.

5.3.3. Audience et trafic

Le Groupe utilise pour les métros et systèmes de transit les mêmes techniques de géomarketing que pour le mobilier urbain et le grand format 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 (GGOOHAM) qui émet les directives globales de mesure d'audience de la communication extérieure. L'étude R&F métro de Pékin révèle qu'une campagne publicitaire classique peut toucher plus de 81,6 % de la population adulte de Pékin en 4 semaines. Autrement dit, un annonceur peut effectuer 992 GRP, c'est-à-dire réaliser 99,6 millions de contacts visuels effectifs avec un réseau standard de 200 dispositifs lumineux.

En 2015, JCDecaux a lancé « Global Metro Stories » la toute première étude internationale décryptant les relations que les voyageurs urbains entretiennent avec l'environnement du métro et sa publicité.

JCDecaux a tout d'abord missionné Lawes Gadsby Semiotics, société leader dans son domaine, pour effectuer une étude sémiotique mondiale inédite, sur les interactions entre les passagers et l'environnement du métro. Sur la base de ces résultats, une vaste étude internationale qualitative et quantitative a été menée en partenariat avec GfK, l'un des leaders mondiaux des études de marché. Les résultats de ces deux études, regroupés au sein de Global Metro Stories, livrent de précieux enseignements sur la pertinence du média métro dans l'environnement urbain, confirmant l'opportunité unique qu'il représente pour communiquer efficacement auprès des citadins.

L'étude révèle par exemple que les passagers considèrent la publicité comme un « plus » qui fait partie intégrante de l'environnement du métro et permet aux marques d'accroître leur notoriété et de se faire connaître auprès de clients potentiels. Ainsi, 95 % des personnes interrogées voient la publicité lors de leur trajet en métro. Les usagers se familiarisent avec les marques régulièrement présentes dans le métro et 50 % d'entre eux déclarent que la publicité dans le métro renforce le prestige des marques. De plus, les voyageurs recherchent activement une relation étroite avec les marques dans le métro : « Les marques s'installent dans notre vie...on commence à les chercher du regard et on veut en apprendre plus à leur sujet » (passager, Santiago du Chili). La publicité dans le métro offre donc aux marques une véritable opportunité de nouer des contacts plus étroits avec leur audience.

5.3.4. Ventes et marketing

En 2017, 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 2002 par JCDecaux Transport à Hong-Kong, a ensuite été dupliqué en 2007 aux autres métros chinois. Cette compétition, a pour but d'encourager la création de campagnes publicitaires exceptionnelles et récompense les meilleures d'entre elles. Depuis 2012, en raison d'un marché porteur un accent particulier est mis sur le métro de Shanghai, où chaque année l'équipe de JCDecaux met en place un thème central pour l'événement en fonction de la tendance et des centres d'intérêt du marché des médias en Chine. Ces dernières années, pour s'inscrire dans les nouveaux usages mobile des passagers, les thèmes choisis ont concerné les technologies interactives et le numérique en vue d'améliorer l'expérience des usagers du métro.

A Shanghai JCDecaux présente 31 récompenses dans 10 catégories. Les principaux prix sont le platine « Best of the Best Awards », respectivement dans les catégories « Best Media Use » et « Créativité ». Il existe également deux prix attribués par les usagers, grâce à un vote en ligne sur Wechat, pour « la campagne préférée des passagers » et la « campagne numérique préférée des passagers ». Enfin, depuis 2017, les prix de l'Agence Média de l'année et de la meilleure création par une Agence Média récompensent l'excellent travail des agences médias dans le métro de Shanghai.

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. Chaque année, d'octobre à décembre, les zones recevant la plus forte fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives contribuant à enrichir l'expérience voyage des usagers. 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. En 2016, sur le thème « Innovation Connecting Life », JCDecaux Transport a ouvert la compétition aux étudiants des universités en créant le prix « Talents Emergents ». En 2017, plus de 150 étudiants ont participé au concours pour concevoir des campagnes publicitaires utilisant diverses technologies interactives. Ce concours est pour eux une occasion unique de démontrer leur créativité et leur capacité d'innovation en situation réelle. Ce positionnement résolument innovant contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la communication extérieure à Hong Kong.

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

Comme pour l'aéroport, le métro est un territoire idéal pour le média digital. Les modèles économiques 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 en Italie

- un média de contenu destiné à informer et distraire les passagers dans lequel s'inscrit un volet publicitaire, comme le canal Infoscreen dans le métro, les trams et les bus de Vienne, Graz, Linz, Innsbruck, Klagenfurt et Eisenstadt en Autriche ; ou encore Canal Metro à Madrid, MOU TV dans le métro de Barcelone et Broadcast TV dans le métro de Shanghai.

Les nouvelles technologies offrent également de plus en plus de possibilités d'interagir avec le passager, que ce soit pour le divertir ou valoriser son temps de transport en lui donnant accès à des offres promotionnelles. Partout dans le monde, les équipes de JCDecaux accompagnent les annonceurs qui souhaitent ajouter un volet interactif à leurs campagnes, par la distribution de coupons, la mise en œuvre de campagnes faisant appel à la réalité augmentée ou l'utilisation de QR Codes, Tags NFC et Beacons permettant d'accéder à des contenus dédiés sur des plateformes mobiles ou les réseaux sociaux.

A titre d'exemple, JCDecaux Autriche propose des campagnes basées sur la géolocalisation. A Vienne, les écrans digitaux adaptent leur message en fonction de la station dans laquelle se trouve le tramway pour diffuser par exemple le message publicitaire d'une marque dont la boutique se trouve à proximité de la station. Ces campagnes ciblées permettent d'offrir aux passagers non seulement des informations mais aussi des promotions pendant leur parcours et ce pour le bénéfice des commerces locaux.

Enfin, la convergence du média « offline » et du média « online » est une réalité dans l'univers de la communication dans les transports. Ainsi, dans le métro de Shanghai ; où la population est facilement encline à utiliser son téléphone mobile, de nombreuses campagnes publicitaires incluent des QR codes que les usagers peuvent scanner pour faire leurs achats depuis le support publicitaire, puis être ensuite directement livrés dans la journée sur le lieu de leur choix.

6. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l'Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d'affaires (source : JCDecaux). En 2016, l'Affichage grand format a représenté 14,6 % 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, Chicago, Vienne, Madrid, Lisbonne, Moscou, Johannesburg et Mexico et offrent aux annonceurs une large couverture territoriale dans chaque pays. Sur nombre de marchés, ces affichages se voient de plus en plus convertis en affichages digitaux.

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. JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Amérique Latine, en Afrique, en Europe Centrale et en Asie.

6.1. 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 mesure moindre mais néanmoins croissante, 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 :

- pour la France, une durée de six ans, à compter de la date de signature, avec tacite reconduction par année à compter de l'échéance initiale sauf dénonciation dans un délai de trois mois avant son expiration. Ces durées peuvent varier 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 posées 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.

6.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2017, le groupe disposait de 204 139 faces publicitaires réparties sur 25 pays européens (couvrant 2 592 villes européennes de plus de 10 000 habitants), un pays d'Asie-Pacifique (Singapour), la Russie, l'Ukraine, le Qatar, l'Ouzbékistan, le Brésil, le Chili, le Costa Rica, la République dominicaine, le Guatemala, le Mexique, les États-Unis, l'Afrique du Sud et treize autres marchés d'Afrique subsaharienne. Le groupe a poursuivi en 2016 sa politique d'amélioration de la qualité des panneaux d'affichage grand format en démontant certains panneaux et en les remplaçant par des panneaux haut de gamme, rétro-éclairés, déroulants ou digitaux, tout en démontant, dans certains pays matures, des panneaux parmi les moins rentables afin d'optimiser ses coûts.

Au 31 décembre 2017, la répartition géographique des faces d'affichage du groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	101 699
France	39 479
Reste du Monde ⁽²⁾	33 916
Royaume-Uni ⁽³⁾	28 677
Amérique du Nord	350
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	18
TOTAL	204 139

⁽¹⁾ Inclut l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la Hongrie, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la République d'Irlande, la République Tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède et la Turquie.

⁽²⁾ Inclut l'Angola, le Botswana, le Chili, le Costa Rica, la République Dominicaine, le Guatemala, Honduras, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, l'Île Maurice, le Mexique, le Mozambique, la Namibie, Nicaragua, le Qatar, la Russie, l'Afrique du Sud, le Swaziland, la Tanzanie, les Émirats arabes unis, l'Ouganda, Panama, l'Ukraine, l'Ouzbékistan, la Zambie et le Zimbabwe.

⁽³⁾ Inclut les espaces publicitaires des cabines téléphoniques.

⁽⁴⁾ Inclut Singapour.

6.3. 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 garantissant large couverture géographique et puissance), soit de cibler un public spécifique (réseaux affinitaires construits à partir de critères socio-démographiques, comportementaux et géographiques).

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

Les nouveaux supports d'affichage du groupe utilisent les concepts qui ont fait le succès du Mobilier Urbain, tels que le rétro-éclairage et l'affichage déroulant. 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. 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 18 m² appelés « Vitrines ».

Le développement des produits numériques est resté significatif en 2016, contribuant ainsi à la dynamique de digitalisation de la communication extérieure. Par ces développements, JCDecaux déploie une nouvelle expérience de communication pour les marques. Elle s'appuie sur la dynamique de messages thématiques, ciblés, affinitaires et en temps réel. Désormais, les frontières du temps et de l'espace s'effacent au profit d'une communication contextuelle, permettant d'interagir en direct avec les citoyens, les consommateurs et les réseaux sociaux.

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

Dans le cadre de tous ces développements, JCDecaux a systématiquement opéré la conversion de l'ensemble de 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 réduit 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 trouvent 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. Cette dynamique s'étend à d'autres marchés, dont l'Autriche, l'Allemagne, les États-Unis et l'Afrique du Sud. Le groupe a investi de manière significative dans la meilleure qualité d'écrans grand format soutenus par des plateformes de gestion des affichages avancées.

Pour un nombre important d'emplacements stratégiques ou « points d'entrée » couvrant les principales entrées et sorties des plus grandes villes, 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 tranche d'un jour ou plus, bénéficiant ainsi 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 incité plusieurs sponsors olympiques à investir dans des supports de ce type d'environnements et l'impact positif s'est poursuivi jusqu'à aujourd'hui. En 2014, nous avons continué à étendre ce processus de numérisation en convertissant des grands formats sur des sites premium situés au niveau des passerelles clés vers la capitale, Londres, et les autres grandes villes du Royaume-Uni ; ces sites comprennent la numérisation de Trafford Arch et la conversion de notre actif emblématique à Old Street à Londres qui est la porte d'entrée du quartier financier et borde le nouveau village de la Silicon Valley dans l'est de Londres ; la valeur de ce développement a été reconnue par Google qui a acheté l'ensemble du site pour une longue durée et continue ainsi à reconnaître sa valeur dans le temps. Au Royaume-Uni, ce type de développement de « points d'entrée » clés s'est poursuivi en 2016 avec, par exemple, la conversion au numérique du rond-point de Wandsworth, dans le sud de Londres, de taille similaire à celle de l'actif du rond-point de Old Street. En outre, avec le déploiement croissant du petit format digital en 2016 au Royaume-Uni suite à l'attribution de contrats de mobilier urbain dans des villes clés comme Edimbourg et Londres, nous avons encore amélioré notre proposition de « points d'entrée » des grandes villes avec la conversion de sites en grands formats digitaux. Cela permet à nos annonceurs d'utiliser, simultanément, le même contenu créatif développé pour le format digital en mobilier urbain sur les sites grand format des « points d'entrée » vers les centres-villes, à due proportion de chacune des offres, ce qui augmente grandement l'impact.

En dehors de l'Europe, un développement significatif a été le déploiement de nos nouveaux dispositifs d'affichage numériques à Chicago ; cette nouvelle forme de partenariat public aux États-Unis nous a permis d'ériger les panneaux d'affichage les plus en vue sur les routes d'accès du centre-ville de Chicago ; les données de mesure d'audience de l'industrie de la communication extérieure et les évaluations « TAB Out of Home » confirment que ces dispositifs sont les produits les plus attractifs du marché ; nous croyons que ce type de partenariat sur des emplacements premium du domaine public constitue un nouveau modèle de développement pour le grand format aux États-Unis.

6.4. 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, Wall en Allemagne, Belgoposter en Belgique, IGPDecaux en Italie, Continental en Afrique, Russ Outdoor en Russie et Vendor au Mexique.

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.

A ce titre, sur le marché français, JCDecaux a lancé Easyway (www.easyway.jcdecaux.com), son portail dédié à la vente d'espaces publicitaires en longue durée. Conçu pour présenter tous les emplacements JCDecaux éligibles en France, ce site internet permet très simplement à un annonceur ou à son agence, en seulement quelques clics, d'identifier les dispositifs les plus pertinents grâce à un puissant outil de géolocalisation, et de simuler sa campagne dans une mise en situation virtuelle de son affiche. Ce lancement représente une innovation majeure sur le marché de la Communication Extérieure dite « permanente » et permet de rendre le média plus accessible aux petits et moyens annonceurs locaux.

Construits grâce à des outils géomarketing et aux études de mesure d'audience, les réseaux d'affichage temporaires répondent aux objectifs de communication spécifiques des annonceurs. Ils offrent des possibilités de couverture à l'échelle nationale, régionale, locale (ville à ville) et du quartier pour certaines agglomérations.

L'activité Affichage grand format en France bénéficie également du programme d'études et data baptisé Smarter, qui délivre des outils de haute précision et des preuves objectives de l'efficacité des campagnes sur le media JCDecaux.

LES ANNONCEURS

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.

Malgré des conditions commerciales toujours difficiles en 2017, tout comme pour les exercices précédents, l'amélioration de l'environnement économique mondial, notamment en Amérique du Nord et en Europe du Sud, les positions bien établies dans les marchés émergents, notamment en Chine et en Amérique Latine, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, ont permis au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée. Dans ce contexte, comme cela fut le cas en 2016, nos segments Mobilier Urbain et Transport ont enregistré une croissance interne annuelle positive. Le segment Affichage a affiché une croissance publiée positive alimentée par la contribution de Top Media et d'OUTFRONT Media Latam, mais une croissance interne négative.

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 2017, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls sept annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe, et un seul représentait plus de 2 %. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2017, avec huit des principaux annonceurs déjà présents en 2016. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 11,3 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017 (11,2 % en 2016).

Le tableau suivant présente la part des plus grands secteurs d'activité du Groupe dans son chiffre d'affaires 2017 :

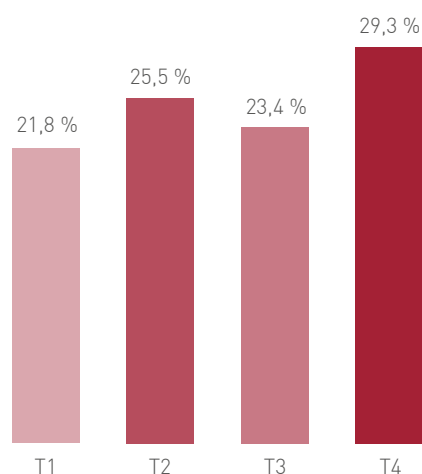
SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	16,1 %
Loisirs, Divertissement, Cinéma	11,5 %
Produits de beauté et Article de luxe	10,2 %
Finance	9,8 %
Agroalimentaire	7,5 %
Télécoms & Technologie	6,4 %
Automobile	5,9 %
Services	5,7 %
Voyages	5,6 %
Internet	5,5 %

Il convient de signaler la poursuite de la croissance des investissements avec notre Groupe du secteur numérique et en ligne en plein essor, notamment les plateformes en ligne et le e-commerce, au point que ce segment constitue désormais une importante source de revenus pour le Groupe. Ces clients ont un retour direct quant à l'efficacité de leurs investissements

publicitaires avec nous et ces placements ont continué d'augmenter pour s'établir désormais à 5,5 % de notre chiffre d'affaires publicitaire, contre 4,8 % en 2016, soit une croissance annuelle de 22 % du chiffre d'affaires investi en glissement annuel.

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 des récessions qui ont touché la France en 1994, 1995, 1996, 2001 et 2002. En 2009, la dimension exceptionnelle de la récession qui a impacté l'industrie de la publicité n'a toutefois pas permis au Mobilier Urbain de résister significativement mieux que les autres médias traditionnels.



Saisonnalité et contribution du chiffre d'affaires ajusté 2017 par trimestre

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 qui peut être regroupé en réseau, notamment pour le mobilier urbain. Les campagnes d'affichage sont d'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 généralement 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.

La numérisation croissante des différents environnements dans lesquels nous exerçons nos activités a offert des possibilités de concurrence pour des sources de revenus auparavant réservées aux médias plus à même d'accueillir des campagnes publicitaires tardives. Les courtes campagnes tactiques qui sont souvent réalisées en fonction d'événements augmentent de plus en plus l'achat de nos produits numériques en plus de leurs périodes normales de campagnes de publicité.

3. JCDECAUX ONEWORLD : AU SERVICE DE NOS ANNONCEURS INTERNATIONAUX

Grâce à une présence et à un réseau publicitaire unique au monde, JCDecaux est à même d'offrir à ses annonceurs la possibilité de réaliser des campagnes panrégionales, multi-supports et/ou multi-formats. 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 Creative Solutions®, ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales.

L'extension de notre couverture géographique a conféré à cette division une importance accrue pour les grands clients internationaux à la recherche d'un accès facilité à l'offre produits de JCDecaux dans diverses régions et a bénéficié aux marchés locaux du Groupe grâce à une meilleure coordination. Implanté à Londres, Paris, New York, Madrid, Munich, Milan, San Francisco et Shanghai, JCDecaux OneWorld offre aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié pour tous les actifs du Groupe permettant ainsi de mieux servir les clients et de développer et coordonner la mise en place de partenariats dans les pays où le Groupe est présent. Cette centralisation simplifie le processus d'achats des campagnes internationales pour des clients cherchant à développer une stratégie média à une échelle panrégionale 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.

JCDecaux OneWorld a récemment réalisé des campagnes internationales pour des clients tels que Huawei, Nissan, Unilever et un certain nombre de clients de l'industrie cinématographique. La centralisation des ressources a aussi permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec Total, L'Oréal, Estée Lauder et LVMH, notamment dans les aéroports où ces annonceurs sont à la recherche de médias de haute qualité à audience internationale. En 2017, JCDecaux OneWorld a établi un partenariat avec Coty Travel Retail, permettant ainsi à ce client d'en rejoindre d'autres dans ce secteur au chiffre d'affaires important afin de travailler directement avec notre Groupe. La centralisation a également permis, dans certains cas, d'accéder à une offre Creative Solutions® coordonnée au niveau central, en intensifiant l'activité de lancement des annonceurs dans de multiples pays grâce à une discussion centralisée unique.

Capitalisant sur les succès enregistrés depuis neuf ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe a déployé géographiquement de nouvelles ressources en 2016 avec l'établissement d'une représentation commerciale à San Francisco. Cette équipe JCDecaux OneWorld travaille également en étroite collaboration avec les équipes marketing basées aux États-Unis, afin de fluidifier les interactions établies avec les clients du Groupe dans ces régions. JCDecaux estime que le recours croissant des clients numériques

à la communication extérieure pour promouvoir l'interaction avec le « online » signifie que ce bureau est stratégiquement positionné pour faire le lien entre la concentration des clients de type numérique dans cette région et notre offre globale. Par exemple, en 2017, Stack Technologies et DCX, ainsi que les annonceurs « online » en général, ont augmenté de 23 % leur investissement avec le Groupe par rapport à 2016. Les clients du secteur naissant des technologies en Chine, à l'instar d'Oppo, ont également été en mesure de pénétrer plus facilement les pays du reste du monde par l'intermédiaire de notre bureau JCDecaux OneWorld de Shanghai.

JCDecaux considère que cette division OneWorld a permis aux clients internationaux du Groupe d'avoir un meilleur accès à la gamme 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.

La poursuite de la collaboration avec Burberry a été l'un des faits majeurs de 2017. 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 depuis leur première utilisation de notre média avec nous en 2011 sur nos supports numériques et haut de gamme, dans le cadre de leur stratégie média de convergence numérique. JCDecaux OneWorld a pu poursuivre en 2017 ce partenariat avec cet annonceur très au fait des tendances numériques. En 2017, JCDecaux a continué d'entretenir une relation multi-régions avec Total, établie en 2016, facilitant ainsi la procédure d'achat de notre média. Le Groupe continue de développer ces relations étroites avec des clients comme Coty et BP d'une manière propre à son secteur.

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 2017, JCDecaux a poursuivi le déploiement à l'international de la version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif : Créaction®. Fin 2017, 15 pays du Groupe en sont déjà équipés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. À la fin de l'année 2016, en réponse à l'importance croissante du numérique dans notre activité, un module a été ajouté permettant la même amélioration créative via cet outil pour la publicité digitale, facilitant ainsi l'augmentation accrue de cette partie de notre offre en 2017. Grâce à ces avancées dans l'assurance de la lisibilité et de l'efficacité des visuels, les clients nationaux et internationaux disposent d'une solution unique pour améliorer l'impact de leur communication sur les supports du Groupe.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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.

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. Ces nouvelles générations de produits, plus technologiques et encore plus visibles du grand public, renforcent et confirment la stratégie de JCDecaux d'un contrôle à chaque étape de la qualité de réalisation et de conception de ses mobiliers réalisés.

Dans la continuité du déploiement de mobiliers urbains digitaux comme à Nantes, dans les boroughs de Kensington et Chelsea à Londres, ou Nice, l'année 2017 a surtout été une année d'appels d'offres gagnés grâce à la capacité d'innovation et de déploiement du Groupe : gain de l'aéroport de Canton en Chine avec plus de 350 écrans en cours de déploiement à fin 2017, marchés de mobilier urbain de Montevideo et de Liège, gain des deux lots du Mobilier Urbain de Nantes, puis du marché Vélo de Nantes, renouvellement du marché historique Mobilier Urbain et Vélo de Lyon, gain de l'appel d'offre également couplé Mobilier Urbain et Vélo de Stockholm. Chacun de ces marchés implique à la fois l'intégration de services inédits suscités par l'Innovation du Groupe en matière de Recherche et Développement, et met en œuvre les capacités d'exécution technique dans des délais souvent très tendus. 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.

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, Patrick Jouin, Mathieu Lehanneur Carlos Bratke, Ruy Ohtake, Marc Aurel, Matali Crasset qui a dessiné les nouveaux kiosques à journaux de Paris.

Les équipes de JCDecaux réfléchissent en permanence à apporter toujours plus de services innovants aux dispositifs 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'éco-conception. Les matériaux utilisés sont tous de la meilleure qualité et de la plus grande robustesse pour assurer aux mobiliers une durée de vie et une maintenabilité de plusieurs décennies. 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 sont permanentes pour une plus grande adaptabilité et réactivité aux évolutions technologiques et 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,

de veille et d'innovation technologique en amont. L'organisation de la R&D de JCDecaux se transforme par ailleurs afin d'être toujours plus ouverte sur le monde extérieur et d'intégrer directement au processus d'innovation de nouveaux partenaires comme des start-up ou des centres de recherche, en parallèle des processus clés de réalisation permanente de démonstrateurs et proof-of-concept, pour pousser en permanence la réflexion de tous les métiers du Groupe sur les nouveaux usages.

Il n'y a pratiquement plus en 2017 de marché JCDecaux n'intégrant pas d'écrans de diffusion publicitaire et/ou d'information municipale ce qui implique une adaptation permanente de l'organisation Recherche et Développement. Les équipes évoluent et s'organisent pour intégrer des composants digitaux en constante évolution, avec des cycles de vie technologiques courts de l'ordre de 1 à 2 ans, dans des Mobiliers Urbains qui doivent rester opérationnels et qualitatifs plusieurs décennies. Dans la continuité des années précédentes, les processus d'industrialisation et de qualification continuent de se structurer pour apporter aux différentes filiales du Groupe des produits fiables et différenciants, dans un contexte de calendriers de développement toujours plus courts et des climats parfois difficiles. Cette recherche permanente de l'excellence en matière de design, de conception et d'intégration du développement durable 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.

En 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, 70 villes dans le monde ont adopté avec succès notre système de Vélos en Libre-Service.

En octobre 2014, JCDecaux a été lauréat du prix service digital de l'année pour ses Atribus® connectés Design Marc Aurel installés à Paris. Ce trophée, organisé par l'Usine Nouvelle, distingue la mise en œuvre d'un service qui améliore de façon significative la valeur ajoutée apportée aux clients, aux partenaires, aux salariés.

En juin 2015, le Grand Prix Design de la Réussite a été remis à la société JCDecaux pour son engagement dans la réussite de la France à l'étranger par le Design.

En juillet 2015, JCDecaux a reçu de l'institut Français du Design le JANUS de la Cité 2015 pour le nouvel abri voyageur Design Marc Aurel de la ville de Paris.

2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des processus de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement en 2015, 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 du développement de produits utilisant les technologies digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor et outdoor a été développée par les équipes DGRPO (R&D, Design, Achats, Exploitation), incluant des dispositifs LCD et LED de formats allant du 32" (cas des escalators digitaux) au 98" comme déployé dans les aéroports de Shanghai, ou des LED de pitch allant de 20mm à 2,5 mm selon les utilisations. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives e-Village® fonctionnant sur une architecture Android et à présent déployées dans des contextes aussi divers que des aéroports aux USA, des Atribus® de Paris ou le métro de Bruxelles. 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.

Malgré la perte en 2017 de l'emblématique marché Vélib' à Paris, l'offre Vélo en Libre-Service de JCDecaux se renouvellera fortement en 2018, avec les deux marchés de Mobilier Urbain de Lyon et Stockholm, et les marchés Vélo de Nantes et Luxembourg. Ces déploiements seront l'occasion de présenter une nouvelle Expérience Utilisateur totalement refondue, multi-canal et évolutive, et un nouveau design de vélo développé sous la Direction Artistique de Marcelo Joulia.

Ces marchés seront également l'occasion de mettre en œuvre des vélos qui seront tous connectés, pourront être verrouillés en-dehors d'une station physique, et à Nantes des stations solaires car autonomes en énergie et installées sans génie civil. S'appuyant à la fois sur le savoir-faire du Groupe et des développements locaux, le futur système de Vélos en Libre-Service de Stockholm fonctionnera sans station physique, avec des vélos connectés qui devront être verrouillés dans des Stations Virtuelles identifiées avec la Ville.

Le marché Vélos en Libre-Service de Luxembourg sera également l'occasion de déployer pour la première fois un parc de vélos qui bénéficieront tous d'une Assistance Electrique, en s'appuyant sur les développements réalisés sur le sujet depuis 2013 et expérimentés en public en décembre 2015 pendant la COP21.

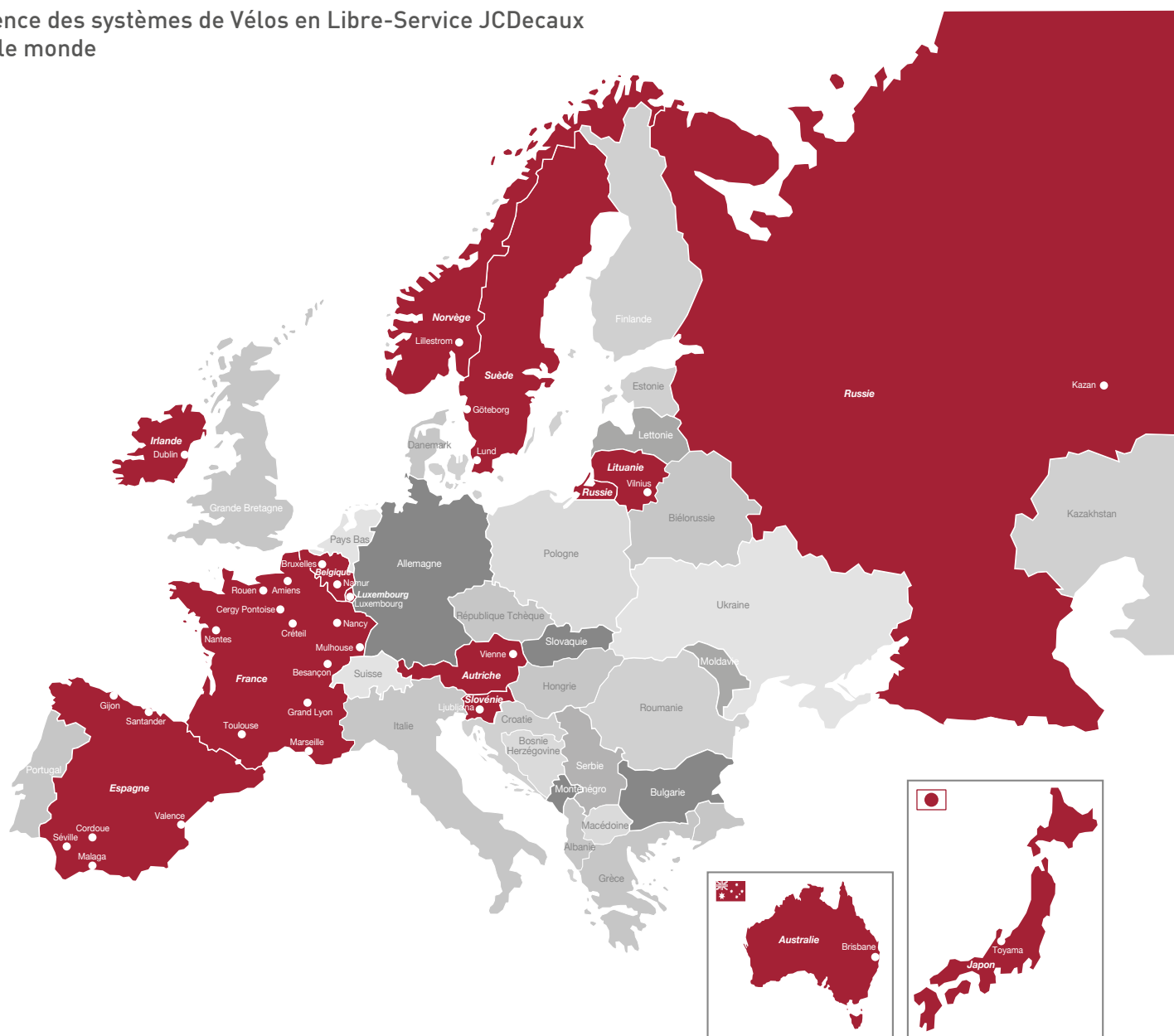
Les efforts d'innovation se poursuivent également sur les technologies liées à l'interactivité avec le développement de plateformes servicielles et publicitaires utilisant les technologies open source Android, la géolocalisation, le NFC et l'intégration des réseaux sociaux. Par ailleurs, la recherche de nouvelles solutions techniques s'accélère autour des thématiques de la Ville Intelligente, du Big data et de l'Open data adapté au milieu urbain. Dans le prolongement de l'équipement en 2015 des mobiliers de Paris avec des « beacons » capables d'interagir avec les smartphones, déjà mobilisés pour faciliter la digitalisation des rapports d'activité des équipes d'exploitation, 1500 mobiliers urbains de Lyon seront équipés d'une signalétique numérique, permettant aux voyageurs et aux citoyens d'accéder directement sur leur smartphone aux informations locales de la Ville. De même, une partie des mobiliers urbains digitaux de Nice sera équipée en 2018 de capteurs de qualité de l'air et de flux, une première référence pour JCDecaux qui permettra d'enrichir significativement son offre de données « Smart City ».

En parallèle, la « Digital Signage Platform » développée depuis 2010 et répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain » digitale s'enrichit elle aussi notamment de fonctions de monitoring qui sont progressivement déployées dans les pays et permettront aux équipes d'exploitation de superviser la qualité de service apporté aux annonceurs, aux bailleurs et aux villes. Les équipes en charge de la plateforme, sous Maîtrise d'Ouvrage interne structurée au sein de la Direction de l'Exploitation Internationale, continuent également à faire progresser les 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 2017, plus de 15 000 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 des 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, comme les abris publicitaires en cours de développement pour une capitale africaine.

Le portefeuille de 1 653 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.

Présence des systèmes de Vélos en Libre-Service JCDecaux dans le monde



● Stations opérationnelles

Pays	Villes	Dates de mise en service
Australie	Brisbane	Octobre 10
Autriche	Vienne	Octobre 03
Belgique	Bruxelles	Mai 09
	Namur	Mars 12
Espagne	Cordoue	Septembre 03
	Gijon	Juillet 04
	Malaga	Juillet 13
	Santander	Septembre 08
	Séville	Juillet 07
	Valence	Juin 10

Pays	Villes	Dates de mise en service
France	Amiens	Février 08
	Besançon	Septembre 07
	Cergy Pontoise	Mars 09
	Créteil	Avril 10
	Grand Lyon	Mai 05
	Marseille	Octobre 07
	Mulhouse	Septembre 07
	Nancy	Septembre 08
	Nantes	Mai 08
	Rouen	Décembre 07
	Toulouse	Novembre 07

Pays	Villes	Dates de mise en service
Irlande	Dublin	Septembre 09
Japon	Toyama	Mars 10
Luxembourg	Luxembourg	Mai 08
Lituanie	Vilnius	Juillet 13
Norvège	Lillestrom	Avril 13
Russie	Kazan	Juillet 13
Suède	Göteborg	Août 10
Slovénie	Ljubljana	Mai 11
Suède	Lund	Août 14



TOILE ÉVÈNEMENTIELLE SUR LA FAÇADE DE L'INSTITUT DE FRANCE
Paris
FRANCE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

(Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables 48

Notre Stratégie Développement Durable

La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux 50

Stratégie et objectifs 50

Soutien de JCDecaux aux Objectifs de Développement Durable et au Pacte Mondial des Nations Unies 52

L'organisation et le pilotage de la Stratégie Développement Durable

La Direction du Développement Durable et de la Qualité 53

Les sponsors 53

Les réseaux Développement Durable 53

Le déploiement de la Stratégie Développement Durable 53

Note méthodologique relative au reporting extra-financier 53

JCDecaux en 2017 – chiffres clés 55

Notre engagement environnemental

Réduire nos consommations énergétiques 56

Réduire nos autres impacts environnementaux 60

La gestion de l'eau 62

Notre engagement social 63

Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe 64

Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au groupe 66

La formation 67

La diversité et l'égalité professionnelle 68

Les conditions de travail 70

Notre engagement sociétal 74

Renforcer le développement durable dans la Politique Achat 75

Favoriser l'engagement de nos collaborateurs en faveur du développement durable 77

Les relations avec les villes, les sociétés de transport et les autres acteurs locaux 78

Les relations avec les annonceurs 82

Les relations avec les usagers 82

La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée 84

La contribution de JCDecaux aux communautés locales 84

La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière 86

Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) 87

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 91

NOTICE D'INFORMATION SUR LA PARTIE DÉVELOPPEMENT DURABLE :

- Le périmètre couvert par les données extra-financières est de 98 % du chiffre d'affaires et des effectifs du groupe (en ETP), sauf indication contraire dans le texte accompagnant les données présentées
- Conformément au décret n°2012-557 du 24 avril 2012, l'intégralité des 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 de JCDecaux dans la section Investisseurs/Notation extra-financière
- Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations exprimant une conclusion d'assurance modérée, établi par le cabinet EY, est disponible en page 91. Le symbole ✓ est placé en face des indicateurs concernés par ce rapport
- Les sujets identifiés par le symbole 🔍 font l'objet de focus spécifiques
- GRI G4 [critères essentiels] : une table de correspondance entre les indicateurs GRI G4 et les informations extra-financières de JCDecaux est disponible en page 87

LES PERSPECTIVES POUR UNE VILLE ET UNE MOBILITÉ INTELLIGENTES ET RESPONSABLES

L'approche transverse du Développement Durable permet à l'entreprise d'anticiper les changements à venir pouvant impacter son activité et d'étudier les risques et opportunités de marché. Pour JCDecaux, l'intégration du Développement Durable dans la Stratégie de l'entreprise facilite la gestion des risques liés aux enjeux environnementaux et sociaux et représente un levier d'innovation et un atout pour son développement économique sur le moyen et long terme.



ACCÉLÉRATION DE L'URBANISATION MONDIALE ET DU DÉVELOPPEMENT DES TRANSPORTS

CONTEXTE ET PERSPECTIVES

OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

66 % de la population mondiale vivra dans des zones urbaines d'ici 2050 ¹

Émergence de plus en plus de « villes monde » dans les pays en développement qui veulent offrir plus de services aux citoyens : plus d'accessibilité, de connectivité, d'offre de mobilité, etc.

- L'accélération de l'urbanisation renforce la stratégie de développement de JCDecaux à l'international et notamment dans les pays émergents

90 % de l'augmentation du nombre d'urbains se concentrera en Afrique et en Asie ¹

Croissance de l'audience de la communication extérieure dans les villes

- Ce développement offre de nouvelles opportunités d'innovations technologiques, sociétales ou environnementales par des nouveaux produits et services qui répondent voire anticipent les besoins de ces « villes monde » et grands aéroports de demain

4,4 % de croissance annuelle du trafic aérien entre 2017 et 2036 ²

Augmentation de l'impact environnemental des villes et des transports et de la recherche de solutions bas carbone

- Cette urbanisation et présence mondiale accrues permettent d'offrir une audience plus large aux annonceurs via des réseaux à échelle mondiale, nationale et locale



CHANGEMENT CLIMATIQUE

CONTEXTE ET PERSPECTIVES

OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

Il faut réduire de **40 % à 70 %** les émissions de gaz à effet de serre mondiales d'ici 2050 (comparé à 2010) pour limiter le réchauffement climatique à 2°C d'ici 2100 ³

Les entreprises doivent aligner leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à la trajectoire 2 degrés de l'accord de Paris (COP 21)

- La réduction des consommations énergétiques de JCDecaux pour s'inscrire dans la trajectoire 2 degrés est un défi majeur pour le groupe et une opportunité de renforcer davantage son avantage concurrentiel

Les villes sont responsables de **70 %** des émissions de CO₂ mondiales ⁴

Adaptation nécessaire des produits et services proposés par les entreprises au nouveau contexte climatique (augmentation des températures et du niveau de la mer, multiplication des événements extrêmes, raréfaction de la ressource eau, etc.)

- Les opportunités de développement de nouveaux services à destination des villes autour de l'adaptation aux conséquences du changement climatique sont grandes : capteurs de mesures de la pollution pour alerter contre les pics de pollution, alertes sur les événements climatiques extrêmes, participation au développement de la biodiversité dans les villes (végétalisation des mobiliers par exemple), etc.

70 % des catastrophes naturelles sont liées au climat, soit près de 2 fois plus qu'il y a 20 ans ⁵

Attentes fortes des villes pour des solutions d'atténuation de leurs impacts environnementaux et des solutions d'adaptation au changement climatique

¹ Centre d'actualités de l'ONU, World Urbanization Prospects, 2014

² Airbus Global Market Forecast, 2017

³ GIEC, 5^{ème} rapport sur les changements climatiques et leurs évolutions futures, 2015

⁴ UN Habitat, Global Report on Human Settlement, 2011

⁵ WWF, Réinventer les villes comme un nouvel écosystème, 2015



TRANSFORMATION DIGITALE

CONTEXTE ET PERSPECTIVES

80 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020 contre 15 milliards en 2012 ⁶

D'ici 2020, la majorité de l'activité de **50 %** des entreprises du « Global 2000 » dépendra de leur capacité à créer des produits, services et expériences numériques améliorées ⁷

14 % d'augmentation par an du marché mondial de la smart city, de 507 milliards de dollars en 2012 à 1 300 milliards en 2019 ⁸

» Croissance continue de l'Internet des Objets (IoT) et multiplication des canaux de communication, causent la fragmentation de l'offre des médias traditionnels

» Accroissement de la génération de données (big data) et de la nécessité de maîtriser et d'exploiter la « smart data »

» Recherche par les annonceurs de solutions innovantes leur permettant de mieux cibler une audience plus mobile, connectée et en demande d'interactivité

» Augmentation des besoins des villes en services urbains intelligents pour faciliter les flux d'informations et de déplacements

» Nécessité de maîtriser les consommations énergétiques

OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- Le secteur de la communication extérieure reste le seul véritable « média de masse » non affecté par la fragmentation de l'offre média car la fréquentation des villes et des transports continue à augmenter
- La transformation digitale offre des perspectives de développement de nouveaux services pour JCDecaux – digitalisation des supports, développement de contenus interactifs et services de connectivité (small cells, Wi-Fi, etc.) – au service à la fois des citoyens, des villes, des sociétés de transport, et des annonceurs
- Cette transformation renforce aussi la nécessité d'une maîtrise accrue des consommations énergétiques et la mise en place de systèmes de sécurité des données et de protection des données personnelles toujours plus perfectionnés.



ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

CONTEXTE ET PERSPECTIVES

Triplement du nombre de plateformes collaboratives dans le cloud d'ici 2018, pour atteindre 450 plateformes ⁷

Multiplication par **15** entre 2010 et 2020 du nombre d'adhérents à des solutions de mobilité partagée ⁹

Les ressources naturelles renouvelables d'**1,6** planètes sont consommées annuellement par l'humanité ¹⁰

» De nouveaux modèles d'entreprises émergent et proposent des plateformes collaboratives et de nouveaux canaux d'informations

» Attente croissante des citoyens pour disposer de services qui répondent à leurs besoins, en perpétuelle évolution, et pour avoir accès à ces services sans être propriétaires des objets

» Les villes souhaitent mettre à disposition des solutions de services mutualisés pour les citoyens (mobilité douce, conciergeries, etc.)

OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- Cette évolution renforce la pertinence du modèle économique de JCDecaux basé sur l'économie de la fonctionnalité – l'entreprise reste propriétaire des mobiliers qu'elle met à disposition des villes et sociétés de transport, et qu'elle peut rénover en fin de contrat
- Cette évolution accroît les perspectives de développement des Systèmes de Vélos en Libre-Service JCDecaux et crée de nouvelles opportunités de développement de nouveaux services (kiosques offrant des services de conciergerie, etc.) au service des villes et des citoyens



ÉVOLUTION DES ATTENTES CONCERNANT LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

CONTEXTE ET PERSPECTIVES

Les entreprises voient une montée des attentes de l'opinion publique, en faveur d'une plus grande transparence et de plus de responsabilité dans les domaines de l'éthique, des droits humains, du marketing responsable, etc.

En 2016, la mise en place d'une démarche de marketing responsable permet une amélioration des relations avec les parties prenantes pour **65 %** des directeurs marketing de 44 marques à forte notoriété mondiale (+17 points vs. 2014) ¹¹

» Multiplication du droit souple (« soft law ») qui engage la responsabilité des entreprises au-delà de leur périmètre classique pour englober filiales, joint-ventures, partenaires commerciaux, sous-traitants et fournisseurs

» Augmentation des attentes des parties prenantes en matière de respect de l'environnement, droits humains, éthique et marketing responsable

» Responsabilité sociétale des médias sur les contenus diffusés et leurs impacts sur l'audience

OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- L'intégration de ces évolutions fournit à JCDecaux une capacité de différenciation stratégique, d'enrichissement de ses relations avec ses parties prenantes et un levier d'innovations environnementales, sociales et sociétales
- Le concept de responsabilité étendue aux fournisseurs se traduit pour JCDecaux par une démarche d'Achats Responsables proactive qui permet d'assurer un approvisionnement fiable et de qualité
- Pour JCDecaux, la gestion des contenus publicitaires est un élément essentiel de sa politique sociétale : s'assurer que ceux-ci sont en ligne avec la réglementation, et respectent la sensibilité et les attentes du grand public

⁶ Idate, The Internet of Things Market, 2013

⁷ International Data Corporation, IDC FutureScape Report, 2016

⁸ UN Habitat, Urbanization as a Transformative Force, 2016

⁹ Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (Pipame), Usages novateurs de la voiture et nouvelles mobilités, 2015

¹⁰ Global Footprint Network, WWF, Living Planet Report, 2016

¹¹ ADEME et al, Réussir avec un marketing responsable, 2016

L'analyse de ces perspectives, de leurs impacts et des opportunités et risques qui en découlent, permet d'anticiper l'impact de ces enjeux économiques, sociaux et environnementaux sur l'activité de JCDecaux et d'apporter des réponses opérationnelles concrètes. Les points principaux soulevés par cette analyse ont été intégrés dans le processus d'élaboration de la matrice de matérialité de JCDecaux. La matrice permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux prioritaires de l'entreprise au regard de la perception qu'elle a des attentes de ses parties prenantes.

NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1. LA TRADUCTION DE NOS ENJEUX : LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ DE JCDECAUX

En 2013, JCDecaux a réalisé en interne sa matrice de matérialité qui croise les enjeux prioritaires environnementaux, sociaux et sociétaux du groupe avec les attentes principales de ses parties prenantes.

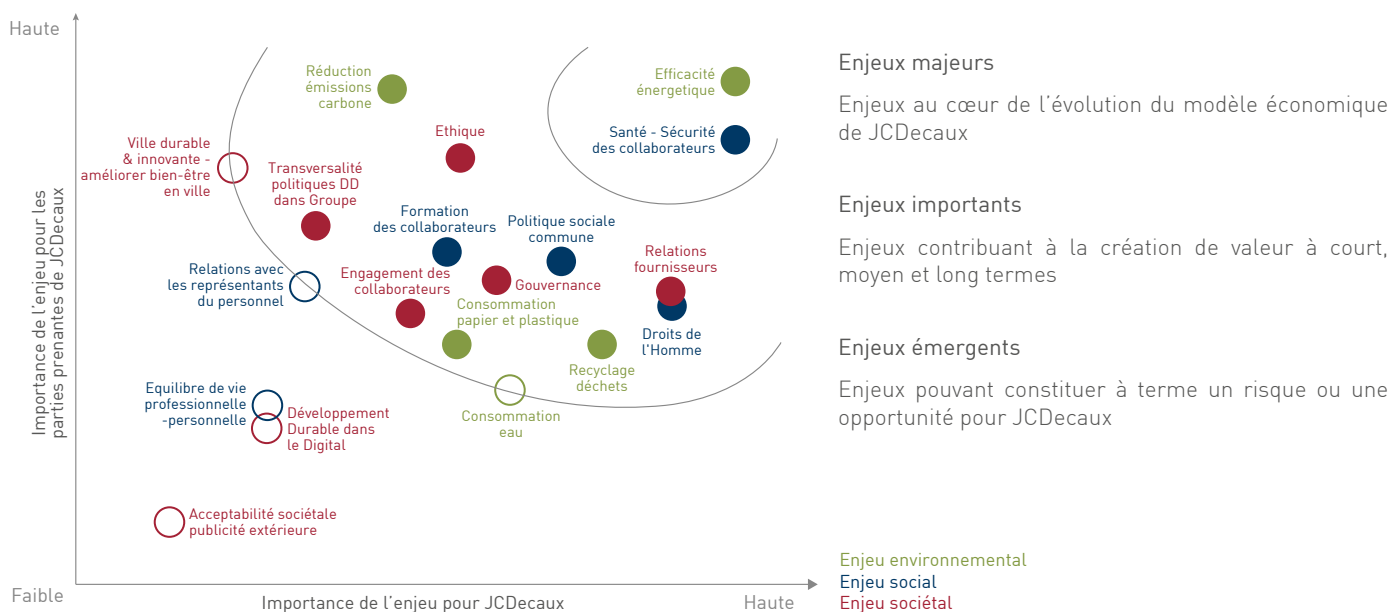
Pour identifier et hiérarchiser les enjeux prioritaires pour le groupe et ses parties prenantes, différents outils ont été utilisés :

- l'étude des macro-enjeux et des risques et opportunités qui en découlent
- la cartographie des parties prenantes de JCDecaux (les individus ou groupe d'individus qui impactent ou sont impactés par l'activité de l'entreprise) et l'identification de leurs principales attentes

- des entretiens internes auprès de managers JCDecaux en contact avec ces parties prenantes : directeurs régionaux (Europe, Asie, Amérique du Nord, Amérique Latine,...) et directeurs opérationnels et fonctionnels (Stratégie Etudes et Marketing, Communication, Finance, Commerce, Relations Villes, Ressources Humaines, Affaires Publiques...)
- une veille médiatique.

Les informations obtenues ont été compilées dans une matrice de matérialité, ce qui a permis de mettre en évidence les enjeux les plus importants pour JCDecaux et pour ses parties prenantes.

Matrice de matérialité de JCDecaux :



Une fois les enjeux stratégiques identifiés grâce à cette matrice de matérialité, la Stratégie Développement Durable de JCDecaux a pu être définie en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, les activités des filiales et les attentes de leurs parties prenantes.

Cette Stratégie définissant les priorités d'actions du groupe et de ses filiales, est volontairement opérationnelle, autour de six



























priorités, auxquelles sont rattachées des plans d'actions et objectifs qualitatifs et quantitatifs.





Au regard des évolutions de l'activité de JCDecaux et des attentes des parties prenantes, JCDecaux réalisera en 2018 une nouvelle étude de matérialité pour réévaluer ses priorités d'actions et actualiser sa Stratégie Développement Durable avec de nouveaux objectifs à long terme.

2. STRATÉGIE ET OBJECTIFS

La Stratégie Développement Durable est composée de six priorités, équilibrées entre les trois axes du développement durable : environnement, social et sociétal. L'objectif de cette Stratégie est de coordonner l'action, dans l'ensemble du groupe, en matière de développement durable.

Tableau récapitulatif des priorités stratégiques, objectifs et résultats :

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES	NOS ENGAGEMENTS	OBJECTIFS	RÉSULTATS		
			2016	2017	Indicateur
 RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES	Réduire la consommation électrique des mobiliers	Réduire les consommations des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-0,2 %	3,6 %	
		Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020	-66 % ⁽¹⁾ -25 % ⁽²⁾ -23 % ⁽³⁾	Résultat inchangé	
	Couvrir 100 % des consommations d'électricité du groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022	47 %	54 %		
	Réduire les consommations énergétiques des véhicules	Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-14 %	-15 %	
 RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX	Améliorer l'utilisation et le recyclage des affiches papiers	100 % des affiches papiers imprimées par JCDecaux labellisées PEFC, FSC ou équivalent d'ici 2020*	83 %	92 %	
		90 % des affiches papiers recyclées d'ici 2020*	74 %	75 %	
	Améliorer le recyclage du PVC	80 % des toiles contenant du PVC recyclées au sein de l'Union Européenne d'ici 2020*	40 %	52 %	
	Accroître le recyclage des déchets	70 % de déchets triés recyclés d'ici 2020*	62 %	64 %	
Réduire de 20 % les déchets non triés par m ² publicitaire d'ici 2020 (vs. 2012)*		0,6 %	-8,1 %		
 DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE	Mettre en place une Politique Santé-Sécurité	100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification et d'évaluation des risques Santé-Sécurité d'ici 2018 ^{ab}	51 %	87 % ⁽⁴⁾	
		100 % des collaborateurs, identifiés dans la matrice de formation, formés à la Santé-Sécurité d'ici 2018 ^a	74 % ⁽⁵⁾	81 % ⁽⁵⁾	
		100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du groupe d'ici 2019		61 % ⁽⁶⁾	
 METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE	Déployer le Corpus de Chartes de JCDecaux	100 % des pays conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales d'ici 2015	100 %	Résultat inchangé	
		Déploiement de formations sur les Chartes dans 100 % des pays où le groupe a le management d'ici 2016	100 % ⁽⁷⁾	Résultat inchangé	
 RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT	Déployer le Code de Conduite Fournisseurs	100 % des fournisseurs clés de JCDecaux ont signé le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux d'ici 2020 ^a	58 %	70 %	
	Evaluer les fournisseurs	Evaluation annuelle de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020 ^{ab}	39 %	36 %	
		Audit de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020*	15 %	17 %	
 FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DU GROUPE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	Mettre en place un programme de sensibilisation des collaborateurs à l'environnement	100 % des pays du Top 20 ^c ont un programme de sensibilisation des collaborateurs à l'environnement d'ici 2018		70 %	
		Former l'ensemble de l'Exécutive Management du groupe au développement durable à fin 2020*	31 % ⁽⁸⁾	52 % ⁽⁸⁾	
	Mettre en place des programmes de formation	100 % des pays ont déployé la formation en ligne au développement durable auprès des collaborateurs équipés d'un ordinateur d'ici 2018*	9 %	74 %	

 Atteint  Sur la trajectoire de l'objectif  Point de vigilance  Partiellement atteint  Non atteint

^a Excluant les entités acquises depuis moins de 2 ans

^b Pour les entités de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires

^c Les 20 premiers pays du groupe en termes de chiffre d'affaires

⁽¹⁾ LCD indoor

⁽²⁾ LED indoor

⁽³⁾ LED outdoor

⁽⁴⁾ Périmètre groupe

⁽⁵⁾ % des pays ayant mis en place une matrice

⁽⁶⁾ Calculé sur les entités auditées par le Groupe ou ayant leur Système de Management de la Santé-Sécurité certifié (OHSAS 18001 ou équivalent) via un organisme indépendant

⁽⁷⁾ Formation anti-corruption

⁽⁸⁾ % de pays ayant mis en place des programmes de formation de l'Executive Management

* Objectifs révisés en 2017

En 2017, une partie de nos objectifs définis initialement en 2014 ont été révisés au regard de l'évolution de nos activités dans plus de 75 pays. Nos objectifs ambitieux sont synonymes d'une perpétuelle remise en question et d'une adaptation face aux défis qui s'offrent à notre activité. Aussi c'est au travers de l'amélioration continue et de l'expérimentation que nous avançons vers nos objectifs et que nous définissons de manière pragmatique notre feuille de route. Ces objectifs pourront à nouveau être amenés à évoluer en 2018 suite à la prochaine étude de matérialité et à l'enrichissement de la Stratégie Développement Durable qui en découlera.

Un reporting détaillé et commenté de chacune des priorités stratégiques est présenté dans les chapitres suivants : « Notre engagement environnemental », « Notre engagement social » et « Notre engagement sociétal ».

3. SOUTIEN DE JCDECAUX AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

A travers notre Stratégie Développement Durable et nos actions pour participer à l'émergence de la ville et d'une mobilité intelligentes et durables, JCDecaux contribue à 9 des 17 Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies :



L'engagement de JCDecaux à soutenir la ville et une mobilité intelligentes et durables est détaillé dans le chapitre « Notre engagement sociétal ».

JCDecaux a également confirmé son engagement en faveur des droits de l'Homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption, par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies en Novembre 2015. La vision du Pacte Mondial des Nations Unies est d'œuvrer pour une économie mondiale plus stable et inclusive, qui bénéficierait aux personnes, aux communautés locales et aux marchés.



En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies et en cohérence avec sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux s'engage à soutenir et mettre en œuvre les dix principes du Pacte Mondial et à publier une fois par an une « Communication sur le Progrès » qui décrit les efforts déployés en interne pour appliquer ces dix principes. Ce rapport est disponible sur le site Internet de JCDecaux dans la section Développement Durable/Priorités Sociales.

L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1. LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA QUALITÉ

La Direction du Développement Durable et de la Qualité a un champ d'action qui recouvre toutes les activités du groupe. Elle est rattachée directement à un membre du Directoire et rend compte, 3 fois par an, au Directoire, de la performance extra-financière de JCDecaux, de l'état d'avancement des priorités de la Stratégie Développement Durable dans les pays du groupe, et propose de nouvelles actions. Ses missions principales sont :

- proposer et assurer l'animation et la coordination de la Stratégie Développement Durable
- fédérer et aider les métiers et les filiales à définir et déployer leurs programmes de développement durable en ligne avec la Stratégie Développement Durable du groupe
- valider et consolider les données extra-financières groupe
- répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes sur les sujets en lien avec le développement durable
- conduire la Politique Qualité de JCDecaux.

Pour le déploiement de la Stratégie, la Direction du Développement Durable et de la Qualité, s'appuie sur des « sponsors » et un réseau de correspondants Développement Durable.

2. LES SPONSORS

Les sponsors apportent l'expertise opérationnelle et technique nécessaire pour le pilotage des priorités stratégiques. Le choix de Directeurs opérationnels et fonctionnels favorise l'appropriation des sujets de développement durable par tous et montre l'importance de leur intégration dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Les sponsors sont en charge du pilotage et du suivi de leurs priorités stratégiques, ils accompagnent la Direction du Développement Durable dans l'élaboration des objectifs et le suivi des résultats, et s'assurent du déploiement des plans d'actions dans les filiales.

3. LES RÉSEAUX DÉVELOPPEMENT DURABLE

Des correspondants Développement Durable sont nommés dans toutes les filiales où la Stratégie Développement Durable est déployée. Ces correspondants sont membres du Comité de Direction de leur pays pour faciliter la prise en compte du sujet et la diffusion de l'information localement. Ceux-ci sont responsables de la mise en œuvre et du suivi des plans d'actions de la Stratégie Développement Durable au niveau des filiales.

Pour la remontée de l'information extra-financière, un ou plusieurs correspondants reporting sont nommés par pays. Ils collectent, analysent et consolident les informations extra-financières de leur pays avant de les remonter au groupe.

4. LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2017, la Stratégie Développement Durable a été déployée au Mexique, portant le taux de couverture global de la Stratégie à 96 % du chiffre d'affaires de JCDecaux en 2017.

La Stratégie est pilotée tout au long de l'année par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, les sponsors, les Directions opérationnelles des pays, les correspondants Développement Durable et les correspondants reporting localement. Ce suivi passe par la revue trimestrielle des données extra-financières et des échanges réguliers pour le suivi des plans d'actions.

Une revue de l'avancement de la Stratégie est réalisée par le Directoire plusieurs fois par an. Au cours de ces revues, les priorités, leurs contenus et les objectifs fixés peuvent être révisés en fonction des progrès réalisés, de l'évolution de l'activité et du contexte.

Les indicateurs de suivi de chaque priorité sont présentés chaque année dans le Document de Référence.

5. NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AU REPORTING EXTRA-FINANCIER

Périmètre de Reporting

L'ensemble des activités du groupe – l'affichage, le mobilier urbain et le transport – est intégré au périmètre du reporting extra-financier. Les activités des fournisseurs et des sous-traitants sont exclues.

En 2017, les données environnementales de 13 pays d'Afrique subsaharienne ont été intégrées au reporting extra-financier ainsi que les activités des sociétés récemment acquises telles que Outfront au Brésil, au Chili, au Mexique, et en Uruguay et Top Media au Costa Rica et au Panama. Le périmètre couvert par le reporting extra-financier en 2017 représente 98 % du chiffre d'affaires et des ETP du groupe.

Processus de Reporting

JCDecaux s'est doté en 2010, d'une solution informatique de reporting extra-financier en ligne qui couvre les trois axes de la Stratégie Développement Durable (environnement, social et sociétal). Cette application permet la saisie, le contrôle, la consolidation des indicateurs, l'édition de rapports et, la mise à disposition de la documentation nécessaire à la collecte des données et au contrôle de la remontée de l'information.

La remontée des données par les filiales du groupe repose sur le réseau des correspondants reporting qui sont en charge de collecter, suivre et valider les données extra-financières au niveau des filiales.

Les campagnes de collecte des données extra-financières sont menées trimestriellement pour les indicateurs de « flux » (ex : consommations énergétiques, déchets générés...) et annuellement pour les indicateurs de « stock » (ex : répartition des effectifs). La mise en place de campagnes trimestrielles permet de rendre plus fiables les informations remontées par les filiales. Les données sont arrêtées au 31 décembre de chaque année.

Une fois renseignées dans l'application, les données sont contrôlées par la Direction du Développement Durable et de la Qualité qui effectue des contrôles de cohérence et des revues des écarts. Les données validées sont ensuite consolidées selon la méthode de consolidation comptable dite « ajustée » afin d'assurer la cohérence avec le reporting financier.

Depuis 2012, les données extra-financières sont auditées une fois par an par un organisme tiers indépendant selon les obligations de l'article 225 de la loi française du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

Ainsi, outre la diversité des activités du groupe et l'évolution constante du périmètre opérationnel, JCDecaux poursuit ses efforts pour disposer de données auditées, d'une fiabilité toujours accrue, au service du pilotage de la Stratégie Développement Durable.

Usage du Reporting

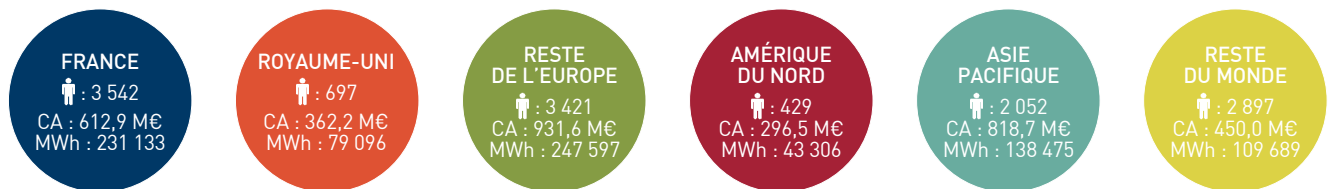
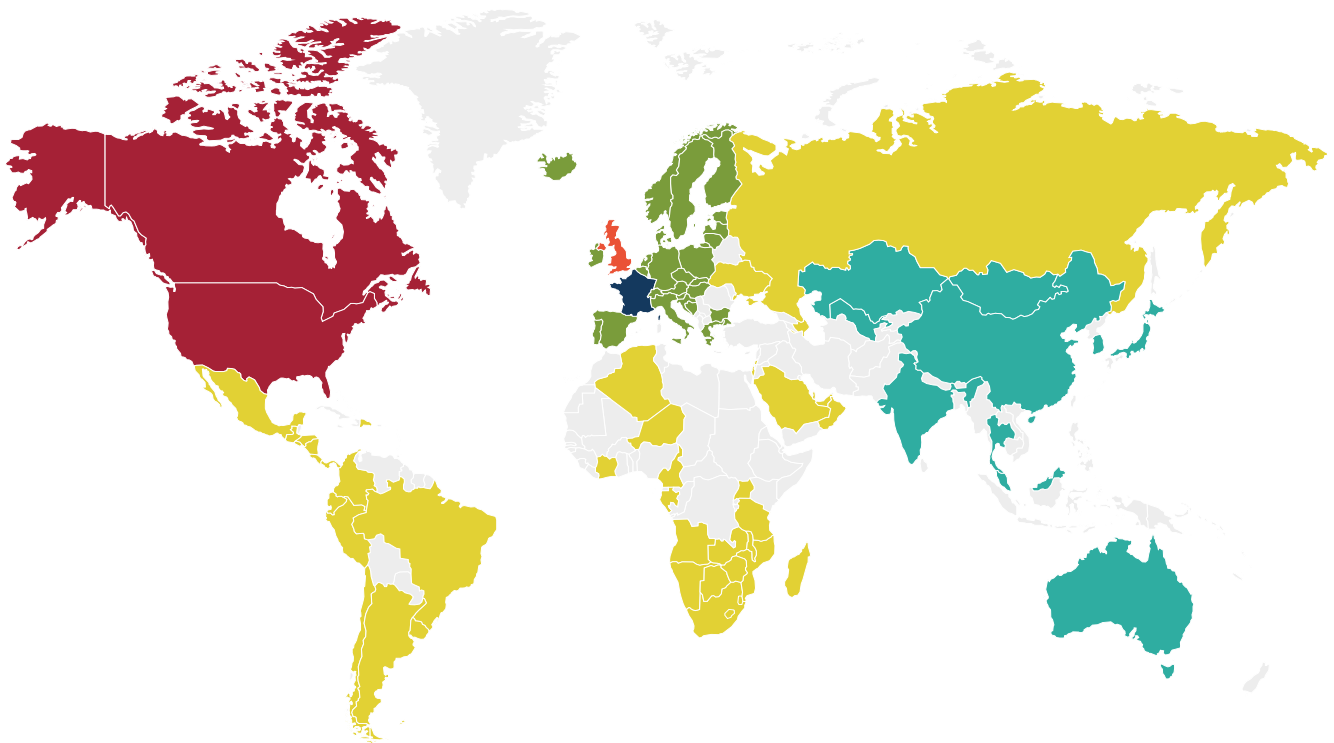
Afin d'exploiter pleinement les données recueillies, la Direction du Développement Durable et de la Qualité réalise des tableaux de bord plusieurs fois par an sur les performances extra-financières dans le but d'assurer la revue des plans d'actions et des résultats des principales filiales.

Les données issues du reporting servent également à alimenter le Document de Référence et à répondre aux demandes des agences de notation extra-financière et des Investisseurs Socialement Responsables.

Une note méthodologique, détaillant les spécificités du reporting et donnant des précisions sur certains indicateurs, est intégrée dans le Rapport de Gestion sur le site Internet de JCDecaux dans la section Investisseurs/Notation extra-financière.

JCDECAUX EN 2017 – CHIFFRES CLÉS

13 038 collaborateurs en ETP (93 % en CDI)	3 471,9 millions d'euros de chiffre d'affaires	849 296 MWh de consommation énergétique	+75 pays	4 033 villes de plus de 10 000 habitants équipées de mobiliers JCDecaux	218 aéroports équipés de mobiliers JCDecaux	250 concessions de transport (hors aéroports) équipés de mobiliers JCDecaux	+410 millions de personnes en audience quotidienne
---	--	---	--------------------	---	---	---	--



NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

JCDecaux est engagé dans une démarche de réduction de ses impacts environnementaux dans l'ensemble de ses opérations. Des Analyses de Cycle de Vie réalisées par le Bureau d'Etudes de JCDecaux à l'aide du logiciel SimaPro, référent dans ce domaine, et des bilans de gaz à effet de serre aussi réalisés régulièrement par JCDecaux ont permis d'identifier les principaux impacts environnementaux de l'entreprise : les consommations énergétiques liées à la phase d'exploitation des mobiliers, les matériaux utilisés pour les campagnes d'affichage (le papier et le plastique) et la gestion des déchets. Ces trois impacts couvrent 76 % des émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie des mobiliers¹. Deux priorités stratégiques sont consacrées à la diminution de ces impacts.

La gestion des risques environnementaux est intégrée à la revue des risques Groupe (les risques environnementaux sont présentés en partie 1.6 de la partie Juridique, page 284 du présent document). Des revues plus détaillées sont également effectuées dans le cadre du système de management environnemental ISO 14001 existant dans 14 pays du Groupe et couvrant 52 % du chiffre d'affaires consolidé en 2017.

Une revue de l'avancement des engagements environnementaux est réalisée par le Directoire une fois par an afin d'évaluer les progrès réalisés pour chacune des priorités et définir les prochaines étapes.

1. RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES

Notre impact

CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ✓

Incluent l'électricité, le gaz naturel, le chauffage urbain, le fuel domestique et les carburants

En MWh	2015	2016	2017
Mobiliers	605 372	653 335	682 812
Véhicules	114 813	120 104	117 283
Bâtiments	44 484	47 658	49 201
TOTAL	764 668	821 096	849 296

CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES ✓

En MWh	2015	2016	2017
Mobiliers	605 372	653 335	682 812
Bâtiments	23 064	25 667	25 709
TOTAL	628 436	679 001	708 521
% d'électricité d'origine renouvelable	37 %	47 %	54 %

Les consommations énergétiques de JCDecaux résultent pour 80 % des consommations d'électricité des mobiliers. L'augmentation de 3 % (vs. 2016) des consommations énergétiques résulte de la croissance des consommations électriques des mobiliers qui est due à l'élargissement du périmètre de reporting. La baisse des consommations énergétiques des véhicules résulte principalement de l'amélioration continue de la flotte de véhicule et de l'effort soutenu de formation des agents à l'éco-conduite.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ✓

Les émissions de gaz à effet de serre de JCDecaux proviennent de ses consommations énergétiques

En TEQ CO ₂	2015	2016	2017
Mobiliers*	128 510	110 945	106 165
Véhicules	28 278	29 574	28 908
Bâtiments*	8 861	9 368	9 491
TOTAL DES ÉMISSIONS	165 649	149 887	144 563
Scope 1**	31 772	33 278	32 723
Scope 2***	133 877	116 609	111 840
Emissions déduites liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable	84 407	109 460	128 321

* Après prise en compte de l'achat d'électricité d'origine renouvelable

** Scope 1 : Somme des émissions directes, induites par la combustion d'énergies fossiles (essence, gaz naturel, fuel, etc.) de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise

*** Scope 2 : Somme des émissions indirectes induites par l'achat d'électricité et le chauffage urbain. Les facteurs d'émission par pays publiés par l'IEA (International Energy Agency) sont utilisés pour calculer les émissions, desquelles sont déduites les émissions couvertes par des certificats d'origine renouvelable (approche dite « market-based »)

Le total des émissions de gaz à effet de serre résultant des activités de JCDecaux continue de baisser en 2017 principalement grâce à la politique d'achat électricité d'origine renouvelable qui couvre 54 % des consommations électriques en 2017 (vs. 47 % en 2016). Hors déduction des émissions de CO₂ liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions totales brutes du Groupe (dites « location-based ») seraient de 272 885 teqCO₂ et auraient augmenté de 5 % principalement du fait de l'élargissement du périmètre du Groupe.

¹ Cf. « Focus postes significatifs de gaz à effet de serre » pour plus d'informations.

✓ Indicateurs faisant l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (assurance modérée)

Engagement n°1 : réduire la consommation électrique des mobiliers

Nos enjeux

La croissance de nos activités dans plus de 75 pays dans le monde nous amène à disposer d'un parc de plus de 600 000 mobiliers en exploitation²

Les mobiliers représentent 80 % des consommations énergétiques de JCDecaux

Nos actions

JCDecaux diminue ses consommations énergétiques à travers plusieurs leviers : des mesures d'efficacité énergétique dans le design et l'usage des mobiliers, et la neutralisation des consommations.

JCDecaux a défini des standards d'éclairage pour les nouveaux mobiliers analogiques applicables pour tous les nouveaux contrats. Des seuils types de consommation sont déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par typologie de mobilier. L'utilisation de la technologie LED quasi systématique permet de réduire les consommations électriques de plus de 60 % par rapport aux consommations des tubes ferromagnétiques et de 50 % par rapport aux tubes électroniques. JCDecaux développe aussi des solutions pour améliorer la performance énergétique des mobiliers déjà installés. En 2016 et 2017, 75 % des pays

dans lesquels JCDecaux est présent ont rénové les technologies d'éclairages d'une partie de leur parc de mobiliers, en remplaçant les éclairages existants par des éclairages LED. En couplant à la technologie LED un système de modulation de l'intensité lumineuse en fonction des horaires d'éclairage, la réduction des consommations électriques est encore plus substantielle.

Les mobiliers digitaux représentent 11,5 % des consommations totales des mobiliers en 2017. Pour limiter ces consommations, ce type de mobilier est implanté selon une stratégie sélective et premium, et est sélectionné par la Direction des Achats Corporate selon des critères stricts de qualité et d'efficacité énergétique.

JCDecaux poursuit également une politique ambitieuse d'achat d'électricité d'origine renouvelable, pour atteindre 100 % de couverture des consommations électriques d'ici 2022. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité répondent à un cahier des charges strict : la production de l'électricité achetée doit avoir eu lieu dans l'année d'achat, être locale si possible, et exclure l'hydraulique de grande ampleur (+10 MW). JCDecaux propose aussi d'intégrer des panneaux solaires photovoltaïques à ses mobiliers. En 2017, 3250 mobiliers bénéficient de cette technologie dans le monde, comparé à 2167 en 2016. Une augmentation principalement due à l'installation des téléphones In Focus au Royaume-Uni et aux abris de New York aux Etats-Unis.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	2017	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Réduire les consommations énergétiques des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012 à périmètre constant)	Evolution de la consommation électrique des mobiliers analogiques (vs. 2012)	-0,8 %	-0,2 %	3,6 %	● La consommation électrique des mobiliers analogiques augmentent principalement du fait de la croissance externe (ex : acquisition de CEMUSA), dans les pays dans lesquels le Groupe était déjà présent en 2012 (Etats-Unis, Italie, Espagne,...). >> Prochaine étape : Dans le cadre de la prochaine actualisation de la Stratégie, cet objectif sera réévalué au regard de l'évolution des enjeux et des activités du Groupe.
Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020*	Evolution de la consommation théorique des écrans LCD au m ²	-66 % (LCD indoor, vs. 2012)	Résultat inchangé	Résultat inchangé	● Objectif atteint pour les écrans LCD indoor. >> Prochaine étape : Dans le cadre de la prochaine actualisation de la Stratégie, l'objectif de diminuer de 50 % la consommation électrique des écrans LCD outdoor sera réévalué au regard de l'évolution des solutions techniques.
	Évolution de la consommation théorique des écrans LED au m ²	-25 % (LED indoor, vs. 2012)	-23 % (LED outdoor, vs. 2014)	Résultat inchangé	✓ Objectif atteint.
Couvrir 100 % des consommations électriques du groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022	Part des consommations électriques couvertes par de l'électricité d'origine renouvelable**	37,0 %	47,1 %	54 %	● Sur le périmètre des pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable, ce taux atteint 56 % en 2017. >> Prochaine étape : Mise en place d'un plan d'actions pour atteindre l'objectif d'ici 2022.

* Evolution de la consommation électrique théorique des nouveaux écrans, au m² car la taille des écrans a évolué depuis 2012 et à iso luminance

** Calculé sur la consommation électrique totale (mobiliers et bâtiments)

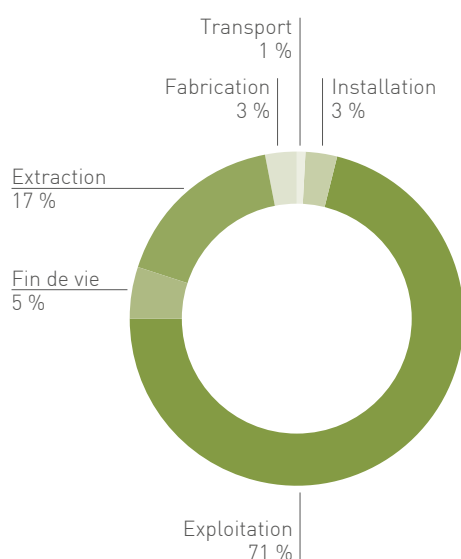
² C'est-à-dire les mobiliers qui consomment de l'électricité et/ou nécessitent un entretien et/ou un affichage.

FOCUS POSTES SIGNIFICATIFS DE GAZ A EFFET DE SERRE

Le Bureau d'Etudes de JCDecaux réalise les Analyses de Cycle de Vie (ACV) des mobiliers à l'aide du logiciel SimaPro, référent dans ce domaine, et qui s'appuie sur des bases de données mondiales mises à jour régulièrement.

Les mobiliers JCDecaux sont classés par famille : Atribus®, Mobiliers Urbains Publicitaires et d'Information 2m² (MUPI®), mobiliers grand formats (Senior®), Vélos en Libre-Service (VLS), écrans digitaux, etc. JCDecaux se concentre sur les familles de mobiliers dites « en exploitation », c'est-à-dire les mobiliers qui consomment de l'électricité et/ou nécessitent de l'entretien et/ou un affichage. Ce type de mobilier représente 55 % du total des mobiliers. Le reste des mobiliers présente un impact environnemental limité (exemples : bancs, bornes de propreté, barrières, signalisation,...).

Les ACV réalisées portent sur au moins un mobilier des 6 familles* de mobiliers les plus répandues en exploitation. Ces familles couvrent 74 % du total des mobiliers en exploitation. Ces travaux**, résumés dans le graphique ci-dessous, permettent de mieux comprendre la répartition des émissions de GES sur le cycle de vie des mobiliers :



La phase d'exploitation représente 71 % des émissions de l'ensemble du cycle de vie. Elle comprend l'affichage, l'entretien et la maintenance, y compris les consommations énergétiques des véhicules et l'électricité pour le fonctionnement des mobiliers. Dans cette phase, la consommation électrique des mobiliers est le poste le plus significatif. Fort de ce constat, JCDecaux a défini des plans d'action visant à réduire les consommations énergétiques des mobiliers et des véhicules dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable.

La phase d'extraction représente 17 % des émissions et comprend l'extraction et la production de la matière première (acier verre,...). Sur cette phase, JCDecaux a des leviers d'actions limités compte-tenu des exigences que nous nous fixons quant à la sécurité, au design, et à la qualité de nos produits et services. Pour autant, JCDecaux promeut la possibilité et la nécessité de la rénovation à neuf des mobiliers en fin de contrat pour allonger leur durée d'usage.

Notre démarche d'écoconception de nos mobiliers permet de développer des produits en anticipant la séparabilité des matériaux et donc d'augmenter leur recyclabilité en fin de vie. JCDecaux utilise principalement des matériaux recyclables qui lorsqu'ils sont recyclés permettent d'éviter les émissions liées aux extractions de matières premières. Les études réalisées montrent que cela permettrait d'éviter l'équivalent de 14 % des émissions sur l'ensemble du cycle de vie.

* Atribus®, MUPI® 2m², Senior®, écrans LCD 2m², vélo en libre service et sanitaires

** Impact GES pondéré du nombre de mobiliers par famille, utilisation d'un facteur d'émission monde pour l'électricité afin que les émissions soient représentatives de l'ensemble des implantations du groupe

Engagement n°2 : réduire les consommations énergétiques des véhicules

Nos enjeux

Présent dans plus de 75 pays, les entités de JCDecaux dans le monde ont une flotte de plus de 5300 véhicules, qui est utilisée principalement pour les tournées d'entretien, d'affichage et de maintenance et le transport des mobiliers

La consommation de carburant représente 14 % des consommations énergétiques annuelles du groupe

Nos actions

Pour le renouvellement et le développement de son parc de véhicules, JCDecaux favorise la sélection de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement (consommation de carburant et émissions de CO₂) en fonction des solutions disponibles et de la réalité des besoins de l'activité. Quand cela est techniquement possible, les agents d'exploitation sont équipés de véhicules propres (électrique, GPL, GNV, flexifuel, hybride).

Dès 2006, JCDecaux a développé son propre programme d'éco-conduite à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule d'entreprise. Cette formation, renouvelée régulièrement, consiste à modifier le comportement des conducteurs vers une conduite plus douce afin de diminuer à la fois les consommations de carburant et le nombre d'accidents de la route. L'éco-conduite est déployée dans 61 % des pays du groupe.

Une démarche permanente d'optimisation des déplacements liés à l'implantation ou à l'exploitation des mobiliers 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.

En complément de ces actions, certaines filiales mettent en place une démarche de compensation carbone des émissions liées à la consommation de carburant. C'est le cas notamment de la France, l'Australie, la Norvège et la Suède.

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2015	2016	2017	PROCHAINE ÉTAPE
Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	Evolution de la consommation de carburant aux 100 km*	-17 %	-14 %	-15 %	● >> Prochaine étape : Continuer le déploiement des formations à l'éco-conduite dans l'ensemble du groupe et poursuivre le renouvellement de la flotte de véhicules au profit de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement.

* L'historique des données de kilomètres parcourus a été fiabilisé

Engagement n°3 : réduire les consommations énergétiques des bâtiments

Nos enjeux

Les consommations énergétiques des bâtiments représentent 6 % des consommations énergétiques totale

Nos actions

Pour les bâtiments dont JCDecaux est propriétaire (ceux-ci représentent 13 % des bâtiments occupés par le groupe) les filiales doivent réaliser un audit énergétique pour mettre en place des

plans d'actions d'optimisation et d'efficacité énergétique de leurs bâtiments.

Pour les bâtiments en location, un dialogue est mis en place avec les propriétaires pour faire un bilan des consommations énergétiques et les réduire.

Lors de la phase de prospection de nouveaux locaux les performances énergétiques des bâtiments sont systématiquement étudiées.

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2015	2016	2017	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
Réaliser des audits énergétiques des bâtiments dont JCDecaux est propriétaire	% de bâtiments pour lesquels un audit énergétique a été réalisé*	25 %	28 %	26 %	● Le nombre de bâtiments dont JCDecaux est propriétaire a augmenté en 2017 du fait de la croissance externe (acquisition de Outfront). Ces bâtiments n'ont pas encore fait l'objet d'un audit énergétique. >> Prochaine étape : Dans le cadre de la prochaine actualisation de la Stratégie, cet objectif sera réévalué.

* Calculé sur le nombre de bâtiments dont JCDecaux est propriétaire

2. RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Notre impact

DÉCHETS GÉNÉRÉS ✓

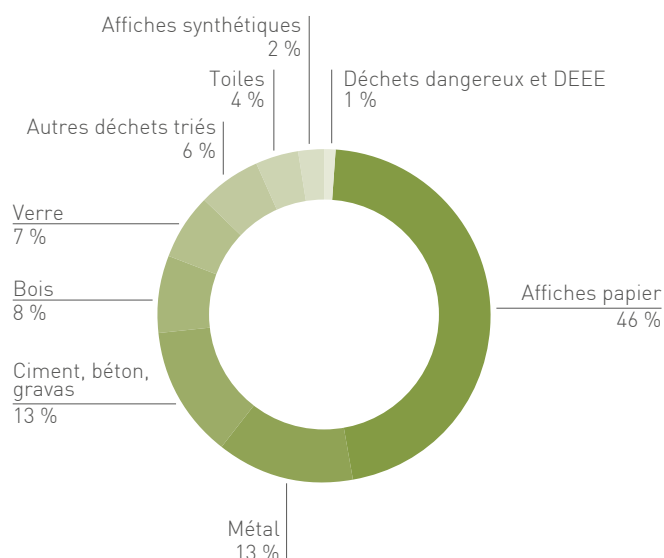
En tonnes	2015	2016	2017
Total déchets générés*	22 508	21 649	21 937
% déchets triés pour recyclage**	59,3 %	61,6 %	64,1 %

* Les déchets dangereux ne représentent que 0,8 % du total des déchets générés

** Le taux de recyclage comprend à la fois le recyclage et d'autres formes de valorisation

L'augmentation du volume de déchets générés est principalement due à l'intégration des activités d'Outfront au Mexique et au démantèlement de mobiliers grand-format aux Pays-Bas. Pour autant, le taux de recyclage augmente et passe à 64 % (vs. 62 % en 2016).

Répartition des déchets triés par typologie



Engagement n°1 : améliorer l'utilisation et le recyclage des affiches papiers

Nos enjeux

Les affiches papiers sont au cœur du métier de JCDecaux dont la majorité des mobiliers sont des mobiliers non digitaux représentant 98% des mobiliers

Le papier représente 46 % des déchets triés par JCDecaux

Nos actions

Pour les affiches papier imprimées par JCDecaux (environ 20 % du total des affiches papier), le papier utilisé doit être labellisé PEFC, FSC ou un équivalent local en fonction des pays. Ces labels attribués par des tierces parties permettent de garantir une démarche responsable de gestion de la forêt d'où est issu le bois servant à fabriquer les affiches. Toutes les affiches papier posées doivent quant à elles être recyclées ou valorisées.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	2017	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labellisées FSC, PEFC ou équivalent d'ici 2020*	% d'affiches papiers commandées labellisées	79 %	83 %	92 %	Sur le périmètre des pays ayant déployé la Stratégie, ce taux s'élève à 93,4 %. >>Prochaine étape : continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100 % en 2020.
90 % des affiches papiers recyclées d'ici 2020*	% d'affiches papiers recyclées	73 %	74 %	75 %	Sur le périmètre des pays ayant déployé la Stratégie, ce taux s'élève à 76,5 %. >>Prochaine étape : continuer la mise en place du recyclage systématique des affiches papier.

*Objectifs révisés en 2017

✓ Indicateurs faisant l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (assurance modérée)

Engagement n°2 : améliorer le recyclage du PVC

Nos enjeux

Les toiles font partie intégrante du business de JCDecaux à travers l'activité grand format

La matière plastique PVC est utilisée pour certains mobiliers grands formats et toiles, et représente plus de la moitié du volume total de toiles

Nos actions

JCDecaux s'engage à réduire dans la mesure du possible l'utilisation du PVC pour les toiles, en utilisant des **plastiques alternatifs** ou **d'autres matériaux moins polluants**, à condition qu'ils répondent aux contraintes d'exploitation notamment qualitatives et de tenue dans le temps. S'il n'existe aucune solution de substitution satisfaisante, le recyclage des supports publicitaires en PVC est organisé.

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2015	2016	2017	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
80 % des toiles contenant du PVC recyclées à fin 2020 dans les pays de l'UE*	% de toiles PVC recyclées ou réutilisées dans les pays de l'UE	31 %	40 %	52 %	<p>●</p> <p>Augmentation du taux de recyclage des toiles PVC en 2017 malgré les difficultés exceptionnelles rencontrées par la filière de recyclage en France.</p> <p>>>Prochaine étape : continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100 % en 2020.</p>

*Objectif révisés en 2017


Engagement n°3 : accroître le recyclage des autres déchets

Nos enjeux

Notre activité a généré plus de 21 900 tonnes de déchets en 2017
Plus de 15 typologies de déchets générés et recyclés

nos mobiliers, et la maximisation du tri, du recyclage et de la valorisation des déchets.

Nos actions

Promouvoir l'économie circulaire  et renforcer la gestion des déchets est notre priorité. Cela passe par la réduction des quantités de déchets générés en prolongeant la durée de vie de

Les pratiques de recyclage sont régulièrement revues pour améliorer le taux de recyclage des déchets. JCDecaux s'assure également que les déchets dangereux et DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) soient traités dans les filières spécialisées.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	2017	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Atteindre 70 % de déchets recyclés d'ici 2020*	% de déchets triés pour recyclage	59 %	62 %	64 %	<p>●</p> <p>Le taux de recyclage augmente et passe à 64 % (vs. 62 % en 2016) principalement grâce aux pays du Groupe ayant déployé la Stratégie Développement Durable dont le taux de recyclage des déchets atteint 66 % en 2017.</p> <p>>>Prochaine étape : Poursuivre l'amélioration des pratiques de recyclage dans tous les pays.</p>
Réduire de 20 % les déchets non triés par m ² publicitaire à fin 2020 (vs. 2012)*	Evolution de la quantité de déchets non triés par m ² publicitaires (vs. 2012)	21,2 %	0,6 %	-8,1 %	<p>●</p> <p>L'amélioration des pratiques de recyclage a permis de maîtriser la quantité de déchets non triés alors que la surface publicitaire du Groupe a augmenté de 17 % comparé à 2012.</p> <p>>>Prochaine étape : Poursuivre l'amélioration des pratiques de recyclage dans tous les pays.</p>

*Objectifs révisés en 2017

Engagement n°4 : encourager le déploiement du Système de Management Environnemental ISO 14001

JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du groupe. A fin 2017, 14 pays sont certifiés ISO 14001 – l'Espagne, la Norvège, la France, l'Italie, le Portugal, le Royaume-Uni, la Finlande, l'Irlande, les Pays-Bas, la Belgique, les Etats-Unis, l'Australie, le Danemark et la Hongrie – représentant 52 % du chiffre d'affaires de JCDecaux. Quatre de ces pays (France, Norvège, Etats-Unis et Royaume-Uni) ont déjà validé leur passage en version 2015 de la norme.

Des guides pour la mise en place de systèmes de management de l'environnement respectant la norme 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.

FOCUS ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Jean-Claude Decaux a inventé en 1964 un modèle économique, plus que jamais d'actualité : la conception, l'installation et l'entretien de produits et services utiles aux citoyens financés par la publicité. Ce modèle offre de nombreux avantages, notamment car il s'inscrit dans l'économie de la fonctionnalité. JCDecaux met à disposition des mobiliers de haute qualité environnementale, conçus pour durer dans le temps, qui restent sa propriété, sont entretenus par les équipes JCDecaux et peuvent être rénovés et réutilisés dans le cadre de nouveaux contrats.

JCDecaux promeut donc la possibilité et la nécessité de la rénovation à neuf des mobiliers en fin de contrat pour allonger leurs durées d'usage et ainsi, réduire significativement les impacts environnementaux liés aux phases d'extraction de matière première et de fabrication de nouveaux mobiliers. Un mobilier peut ainsi avoir plusieurs vies et garantir une qualité de service pendant environ 30 ans.

Pour favoriser cette pratique, JCDecaux a mis en place « Le Store », un outil en ligne disponible pour l'ensemble des filiales du Groupe depuis 2013. Il permet aux pays disposant de mobiliers (inclus tous type de mobiliers dont les Vélos en Libre-Service), réutilisables en stock, de les mettre en ligne. Ces mobiliers peuvent ensuite être réservés par les filiales souhaitant proposer aux villes des mobiliers rénovés, quand cela est autorisé par leurs cahiers des charges. En 2017, plus de 470 mobiliers ont été échangés grâce au Store. Cette pratique est en augmentation par rapport à 2016 (340 mobiliers échangés).

Au total, en 2017, 54 % des pays du groupe ont réutilisé des mobiliers dans le cadre de nouveaux contrats ou pour le renouvellement de mobiliers pour des contrats en cours, grâce au Store ou à travers la réutilisation de mobiliers disponibles en interne dans les pays.

3. LA GESTION DE L'EAU

Notre impact

CONSUMMATION D'EAU

En m ³	2015	2016	2017
Consommation d'eau totale	143 098	155 825	161 435
Dont consommation d'eau de pluie	6 064	4 524	3 641

L'augmentation du volume total d'eau consommée est principalement due à l'intégration des activités de Top media au Panama et à des augmentations exceptionnelles en Espagne (fort besoin d'arrosage d'espaces vert) et en France (chantier de nettoyage sur des sites principaux).

Nos actions

Les méthodes de lavage des mobiliers et des véhicules sont revues régulièrement pour réduire la quantité d'eau nécessaire tout en assurant une qualité de lavage élevée. Pour économiser davantage la ressource en eau, JCDecaux utilise deux modes de récupération d'eau de pluie:

- dans les locaux, l'eau de pluie est collectée dans des cuves et transférée dans les réservoirs des véhicules des agents d'entretien pour le lavage des mobiliers
- dans les mobiliers, via des récupérateurs d'eau de pluie pour avoir une eau disponible directement pour l'entretien des mobiliers (ex : sanitaires Patrick Jouin, colonnes d'affichage).

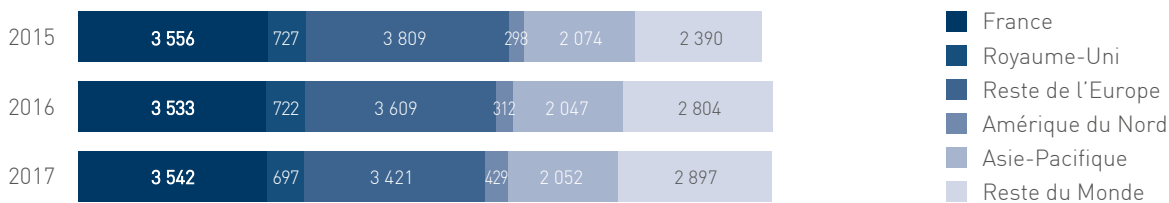
Les propriétés de l'eau de pluie, naturellement déminéralisée, permettent de réduire l'usage de produits détergents et la quantité d'eau nécessaire à chaque entretien.

NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

Fort de ses 13 038 collaborateurs, JCDecaux considère son engagement envers ses collaborateurs comme un élément clé de sa réussite. La diversité des produits et services proposés nécessite une grande variété de métiers et de compétences qui sont internalisés au sein de l'entreprise. Ainsi, JCDecaux crée des emplois variés, localement, partout où le groupe est implanté, soit dans plus de 75 pays, 4 280 villes de plus de 10 000 habitants, 220 aéroports et 260 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways.

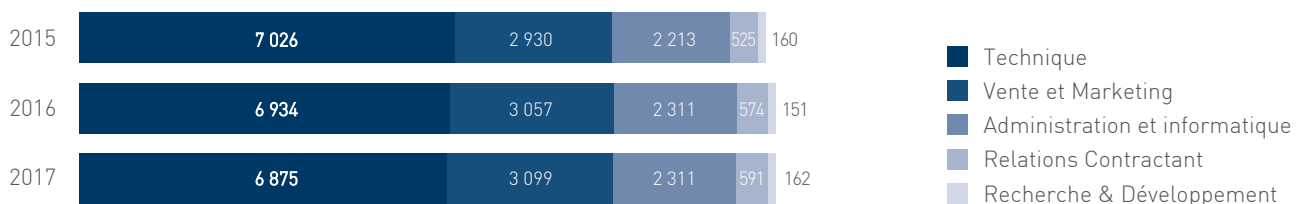
Les filiales du groupe sont autonomes dans leur gestion quotidienne, notamment dans la gestion des ressources humaines et dans leur politique sociale, avec des directions ou responsables ressources humaines locaux. Cette organisation permet à JCDecaux de s'adapter aux demandes et spécificités de chaque pays où le groupe est implanté tout en appliquant les 2 priorités sociales fixées dans le cadre de la Stratégie Développement Durable à savoir : déployer une Politique Santé-Sécurité groupe et mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au groupe.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP)* ✓



Au 31 décembre 2017, l'effectif total du Groupe JCDecaux s'élevait à 13 038 collaborateurs, soit une augmentation de 11 personnes par rapport à 2016 (+ 0,1 %). A périmètre constant, l'effectif 2017 enregistre une hausse de 89 personnes, soit une évolution de 0,7 % comparé à 2016 qui s'explique principalement par l'internalisation de la maintenance des Abribus® de New York et les nouveaux contrats du métro et de l'aéroport de São Paulo au Brésil et du Yarra Tram en Australie. Les effets périmètre entraînant une augmentation moindre des effectifs sont principalement liés à la cession de nos activités en Turquie.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER (ETP)* ✓



* Les données de répartition des ETP par zone et par métier sont issues du processus de reporting des données financières du groupe, avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du groupe

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT ✓



1. DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE

Notre Engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité groupe

Nos enjeux

JCDecaux réunit plus de 200 métiers différents, de la conception du mobilier urbain, à la commercialisation des espaces publicitaires, en passant par l'entretien et la maintenance des mobiliers

Le personnel de terrain, qui représente environ 53 % de l'effectif total du Groupe en 2017, est, de par ses activités, plus exposé aux risques d'accidents et incidents

Nos actions


Assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs et des usagers est un enjeu primordial pour JCDecaux, qui a développé une Politique Santé-Sécurité qui impose à chaque filiale la mise en place d'un système de management en matière de Santé- Sécurité dont les principes sont :

- mise en place d'une organisation locale sur la santé sécurité et d'outils associés
- définition d'objectifs de réduction du nombre d'accidents du travail
- gestion du risque, sécurité des produits et des équipements
- formation
- enquêtes sur les accidents et les incidents du travail
- contrôle, audit et amélioration continue du système de management de la Santé-Sécurité
- management des sous-traitants.

Cette politique, pilotée dans chacun des pays, s'appuie notamment sur un plan d'actions local et un manuel de Santé- Sécurité, conformément aux mesures définies par le groupe et dans le respect des législations locales.

La gestion des risques repose sur l'identification des risques dans une matrice réalisée localement de façon régulière par les équipes opérationnelles, ainsi que sur la mise en place de plans d'actions appropriés. Le travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique sont considérés comme les risques les plus saillants.

Pour prévenir et réduire efficacement les incidents et accidents du travail, les collaborateurs de JCDecaux bénéficient de formations adaptées à la typologie de leur métier. Ainsi en 2017, 45 % des collaborateurs de JCDecaux ont bénéficié d'une formation à la Santé-Sécurité.

Un Comité Santé-Sécurité groupe est piloté par le Directeur de l'Exploitation Internationale et est composé de Responsables Santé-Sécurité Régionaux ou locaux et de la Directrice Développement Durable et Qualité. Ce Comité est chargé de définir les orientations de la Politique Santé-Sécurité du groupe et met à disposition des filiales, une aide dans la mise en place de la Politique Santé-Sécurité. En 2017, les membres du Comité Santé-Sécurité se sont réunis 5 fois pour définir le contenu et les modalités de lancement de la campagne de sensibilisation « Safety-out-of-home Safely home »  Groupe, partager des bonnes pratiques, les nouvelles procédures, les résultats des audits pays réalisés et des bilans trimestriels sur la fréquence et la gravité des accidents du travail.

Pour évaluer la maturité du système de management de la Santé Sécurité dans les pays, une démarche d'audit a été lancée en 2014. En 2017, 29 entités du Groupe ont été auditées. Depuis le lancement de la démarche 67 audits ont été réalisés.

Pour poursuivre la consolidation du déploiement de la Politique Santé- Sécurité dans chacune des filiales du groupe, la rémunération variable des Managers de zones et de pays intègre depuis 2017 des objectifs Santé-Sécurité.

En parallèle, certaines filiales ont mis en place une démarche de certification OHSAS 18001. C'est le cas de 6 filiales du groupe – l'Australie, la Finlande, Hong Kong Transport, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Singapour a reçu la certification Bizsafe qui est un équivalent local du standard OHSAS 18001. L'ensemble des filiales certifiées représente 12 % des ETP du groupe en 2017. ✓

Se référer à la partie 7.5 pour plus d'informations sur la santé et la sécurité des usagers.

Notre bilan

Le taux de fréquence des accidents du travail diminue significativement en 2017 et passe à 19,2, confirmant l'efficacité de la politique Santé-Sécurité Groupe déployée depuis 2014. Cette diminution est due principalement à la baisse du nombre d'accidents du travail en France, en Belgique, en Australie, en Allemagne. La hausse du taux de fréquence en Amérique du Nord est principalement due à une augmentation du nombre d'accidents de la route. Un plan d'action a donc été mis en place comprenant des modules de formation « safe-driving » qui ont pour but de permettre aux conducteurs de véhicules d'être plus vigilant et d'anticiper d'avantage les risques liés aux comportements des autres usagers de la route.

ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT ✓

Au 31/12	TAUX DE FRÉQUENCE*			TAUX DE GRAVITÉ**		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
France	52,8	43,7	32,9	1,7	1,9	2,2
Royaume-Uni	2,4	2,4	4,2	0,0	0,2	0,0
Reste de l'Europe	26,6	25,1	22,9	0,6	0,5	0,4
Amérique du Nord	8,5	15,2	19,0	0,2	0,5	1,0
Asie-Pacifique	9,9	6,9	4,7	0,3	0,3	0,3
Reste du Monde	20,2	14,9	13,8	0,3	0,2	0,2
GROUPE	27,7	23,2	19,2	0,7	0,8	0,8

* Accidents de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) par million d'heures théoriques travaillées

** Jours perdus résultant d'un accident de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) par millier d'heures théoriques travaillées

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	2017	PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification des risques et une matrice d'évaluation des risques Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place un système d'identification et d'évaluation des risques		51 %	87 %*	● >> Prochaine étape : Continuer le déploiement des procédures d'identification et de gestion des risques dans l'ensemble du Groupe.
100 % des collaborateurs identifiés dans la matrice de formation sont formés à la Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place une matrice de formation à la Santé-Sécurité	61 %	74 %	81 %	● >> Prochaine étape : Continuer la mise en place de matrices de formation dans les filiales du groupe ne l'ayant pas encore fait.
100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du groupe d'ici 2019	% d'entités ayant mis en place un système de management Santé-Sécurité complet			61 %**	● >> Prochaine étape : Continuer la mise en place de plans d'actions locaux et manuel de Santé-Sécurité dans l'ensemble des pays.

*Périmètre groupe, hors entités acquises depuis moins de 2 ans et avec un chiffre d'affaires consolidé de moins de 5 millions d'euros

**Calculé sur les entités auditées par le Groupe ou ayant leur Système de Management de la Santé-Sécurité certifié (OHSAS 18001 ou équivalent) via un organisme indépendant

Q FOCUS "SAFETY OUT OF HOME, SAFELY HOME"



Une campagne de sensibilisation Groupe a été lancée en avril 2017 pour renforcer les connaissances des collaborateurs sur le sujet de la Santé-Sécurité. Des posters illustrant nos activités, les risques auxquels sont exposés les collaborateurs, les mesures de prévention et les règles d'or à

suivre, ont été diffusés à tous les pays pour qu'ils soient affichés dans les ateliers, entrepôts et salles de repos afin qu'ils puissent être vu par tous les employés. Des supports de communication à destination des employés de terrain ont aussi été diffusés pour susciter les échanges des équipes sur le sujet de la Santé-Sécurité (toolbox talks et quizz).

2. METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE

Engagement n°1 : déployer le corpus de Chartes de JCDecaux

Nos enjeux

39 % des effectifs du groupe se situent dans des pays dont le niveau de corruption perçu est élevé (score inférieur à 60 selon l'ONG Transparency International)

24 % des effectifs du groupe se situent dans des pays « non-libres » ou « partiellement libres » selon l'indice Freedom in the world 2017

Nos actions

JCDecaux a créé un socle social commun, à l'ensemble de ses collaborateurs, formalisé par les Chartes du groupe, qui précisent les droits et les devoirs des collaborateurs partout dans le monde.

La Charte Éthique de JCDecaux a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du groupe et est déployée dans l'ensemble des pays où JCDecaux est présent. Cette Charte a été publiée initialement en 2001, puis actualisée en 2005, 2009 et 2014 (cf. partie juridique pages 288-289 pour plus d'informations).

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux, quant à elle, décrit l'engagement du groupe en faveur du respect des Droits de l'Homme, et renforce la protection des droits sociaux fondamentaux, notamment en matière de Santé-Sécurité, durée du temps de travail et congés payés, et en condamnant toutes formes de travail forcé, travail des enfants, discrimination au travail, harcèlement ou violence, pour l'ensemble des collaborateurs. A travers cette Charte, lancée en 2012, puis actualisée en 2013, JCDecaux formalise son engagement à soutenir la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les Principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux 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. Cette Charte est déployée dans la majorité des pays du groupe (couverture de 98 % des ETP du Groupe).

Les membres du Directoire de JCDecaux ont la responsabilité directe de la diffusion, à travers le groupe, du Corpus de Chartes et des valeurs qu'elles véhiculent. Le management local de chaque pays est responsable du respect et de la bonne application des principes et des normes énoncés dans les Chartes. Chaque nouveau collaborateur reçoit un exemplaire du Corpus de Chartes lors de

son arrivée dans l'entreprise. Ces Chartes sont disponibles sur le site internet de JCDecaux et les intranets de chaque pays.

Pour favoriser la compréhension des principes énoncés dans ces deux Chartes, JCDecaux développe des guides pratiques présentant de manière concrète des exemples, points de vigilance et bonnes pratiques. Le guide pratique de la Charte Éthique est intégré depuis 2014 à la version interne de la Charte Éthique. Le guide pratique associé à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales a été déployé en 2017.



Des formations sont également proposées aux collaborateurs pour faciliter davantage la mise en œuvre des principes des Chartes. En 2016, une formation en e-learning sur la prévention de la corruption a été déployée dans l'ensemble des filiales du groupe. Certaines filiales ont également déployé localement des formations spécifiques à la compréhension des Chartes (cf. tableau ci-après).

Tous les deux ans, une évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales est effectuée sous forme de rapports inspirés du « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights. Ce rapport exige des filiales les informations sur les pratiques locales liées aux principes énoncés dans la Charte. En cas de non-conformité, la filiale concernée doit mettre en place un plan d'actions correctif. Une première évaluation a été effectuée en 2013, donnant lieu à la mise en place en 2014 de 23 plans d'actions. Fin 2015, une nouvelle évaluation a permis d'identifier des non-conformités liées aux principes de non-discrimination et au droit à la protection liée à l'arrivée d'un nouvel enfant. Des plans d'actions correctifs ont été mis en œuvre en 2016 dans 4 entités du groupe. Début 2018, une nouvelle évaluation de l'ensemble des filiales a été lancée. Celle-ci permettra de continuer à garantir l'application et le respect des principes de la Charte dans l'ensemble du groupe.

La Direction de l'Audit Interne et la Direction Développement Durable et Qualité travaillent conjointement sur le respect des principes énoncés dans le Corpus de Chartes dans les filiales du groupe. Cela fait partie des contrôles effectués par les auditeurs internes lors de leurs missions d'audit en filiale.

En parallèle, certaines entités du groupe ont mis en place une démarche de certification SA 8000 (standard de responsabilité sociale des entreprises). C'est le cas de l'Italie qui est certifiée depuis 2007.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	2017	PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays sont conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux à fin 2015	% de conformité des pays à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales	99 %*	100 %*	Résultat inchangé 	>> Prochaine étape : Nouvelle évaluation de conformité en cours pour maintenir le niveau d'implication de l'ensemble des filiales.
Déployer des formations aux deux Chartes dans 100 % des pays du Groupe** à fin 2016	% de pays ayant déployé la formation anti-corruption		100 %	Résultat inchangé 	>> Prochaine étape : Développer un programme de formation commun aux deux Chartes.

* Périmètre de couverture de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales en 2016, soit 97 % du chiffre d'affaires
**Pays où JCDecaux a le management

Engagement n°2 : le développement des collaborateurs

Nos enjeux

JCDecaux est présent dans plus de 75 pays avec des entités de tailles variées, allant de plus de 3000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille

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

Nos actions

Pour développer le capital humain et assurer le bien-être des collaborateurs, des initiatives spécifiques sont mises en place localement par les filiales. JCDecaux a capitalisé sur ces initiatives et a déployé, en 2016, un guide de bonnes pratiques sociales conçu sur la base d'une cartographie réalisée entre 2014 et 2015. Ce guide contient notamment des recommandations sur : l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, la conduite d'enquêtes de satisfaction, la réintégration de collaborateurs après une longue absence, et la prévention des démissions à travers la conduite d'entretiens de départ et leurs analyses. En 2016 et 2017, 15 pays du groupe ont réalisé des enquêtes de satisfaction des collaborateurs.

La formation est également un élément essentiel pour le développement des collaborateurs et un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Afin d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise et de renforcer l'excellence opérationnelle, un large

éventail de formations est mis à disposition des collaborateurs par le groupe et les filiales. Se référer au paragraphe 6.3 « La formation » pour le détail des formations et les résultats 2017.

La gestion des carrières individualisée et transparente, participe aussi au développement des collaborateurs. Elle permet d'anticiper les besoins à court ou moyen terme en compétences et types d'emplois, en fonction des évolutions de l'entreprise et des projets de carrière des collaborateurs. En 2017, 87 % des pays du groupe ont mis en place un système de gestion des carrières. Par exemple, en France, l'équipe des ressources humaines accompagne les Managers et les Collaborateurs, via un portail en ligne dédié à la gestion des carrières (Scope +). L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel sont des rendez-vous stratégiques pour le collaborateur, le moment privilégié pour procéder à un bilan de l'année écoulée, aborder le développement de ses compétences, ses projets et ses objectifs à venir, ainsi que ses possibilités d'évolution. Accessible toute l'année, Scope + permet à chacun de mettre à jour ses informations, sa mobilité géographique et ses compétences linguistiques.

JCDecaux promeut également la mobilité interne au sein de ses filiales et entre ses filiales. Depuis sa première implantation à l'étranger en 1967 en Belgique, JCDecaux a capitalisé sur la mobilité interne de ses collaborateurs dans les différents pays où le Groupe s'est développé. Pour renforcer encore davantage cette mobilité, JCDecaux a lancé début 2018 un outil simple et efficace de souhait de mobilité internationale appelé « Ready to move ».

3. LA FORMATION

Nos actions

JCDecaux propose une offre de formation :

- accessible au plus grand nombre de collaborateurs
- adaptée aux besoins du business, aux évolutions du groupe et à ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux
- avec des approches pédagogiques plus innovantes, ludiques et attractives
- proposant des parcours interactifs et adapté au profil de l'apprenant.

Ainsi, de nombreuses formations sont dispensées chaque année dans tous les domaines relatifs aux activités du groupe : management, exploitation, technique, sécurité, marketing, etc. Chaque filiale est responsable localement de la gestion des formations au regard des besoins et évolutions de l'activité locale.

Formations mises à disposition des filiales par le groupe :

- **opérations (Exploitation Internationale)** : Des formations sont organisées régulièrement, plusieurs fois par an, pour les filiales. Ces formations ont pour but de former les agents de terrain à la maintenance de mobiliers spécifiques : les sanitaires, les panneaux déroulants et les mobiliers
- **développement durable** : Un programme de formation a été élaboré pour renforcer l'intégration du développement durable dans les pratiques de l'entreprise. Il couvre : la formation des acheteurs aux achats responsables et la formation en e-learning des collaborateurs équipés d'un ordinateur
- **éthique** : Une formation via un e-learning obligatoire pour la prévention des pratiques de corruption (cf. p.289 pour plus de détails).

Notre bilan

FORMATION DES SALARIÉS

GROUPE	2015	2016	2017
Nombre d'heures de formation	84 818	96 591	102 712
Taux de formation*	46,5 %	50,8 %	67,6 %
FRANCE			
Nombre d'heures de formation	29 599	27 483	27 703
Taux de formation*	38,5 %	36,5 %	50,3 %

* Nombre de personnes ayant reçu au moins une formation dans l'année/ effectifs inscrits

Le nombre d'heures de formation augmente principalement en Espagne, au Brésil et au Portugal où le taux de formation augmente également. Les Etats-Unis, la Chine, la France, le Mexique et le Royaume-Uni voient également leurs taux de formation augmenter significativement.

FOCUS SUR LA POLITIQUE DE FORMATION EN FRANCE

MANAGEMENT

Basée sur le Référentiel Managérial Groupe conçu par un groupe représentatif des managers de différents métiers, l'offre de formation propose, sous des formats pédagogiques évolutifs, de progresser sur les 9 talents des 3 dimensions COACH, LEADER et PIONNIER qui composent ce référentiel. En 2017, les ateliers de formation ont été 100 % digitalisés sous forme d'un parcours de 3 heures de formation, lancé fin novembre 2017 avec pour objectif que tous les cadres aient suivi l'intégralité du parcours avant fin 2018. Depuis 2012, 658 managers ont été formés sur ce dispositif.

En 2016, un parcours de formation certifiant « Manager de Proximité » a été lancé auprès de 48 agents de maîtrise encadrant. Ce programme de 21 jours de formation sur 12 mois, co-construit avec l'organisme de formation CESI Entreprise, permet aux personnes formées d'obtenir un titre de niveau III reconnu au Répertoire National des Certifications Professionnelles. Ce programme a pris fin en décembre 2017, et a permis à 43 participants de valider l'obtention du titre, 1 étant admis au rattrapage et 4 ayant arrêté la formation en cours de cursus.

BUSINESS

Métiers commerciaux

La JCDecaux Sales Academy est l'école de formation de vente interne de JCDecaux France. Destinée à l'ensemble des équipes commerciales, elle permet de développer une expertise média et d'homogénéiser les pratiques du cycle de vente. Les contenus de l'Academy sont proposés en « multimode » où une phase de préparation en ligne est suivie de journées d'entraînement en présentiel. Une offre de formation interne aux outils informatiques du commerce est également disponible (outil de facturation, de gestion des clients, des relations publiques, d'animation commerciale et de données clients consolidées) est également disponible.

Digital Learning

Les évolutions numériques modifient considérablement et continuellement les usages de l'information et de la formation. Les sujets et supports de formation développés dans la plateforme Digital Learning JCDecaux Academy sont variés et riches – e-learning, vidéos d'experts, classes virtuelles internes – et l'accès est facile, rapide, mobile et gratuit. En 2017, une

application de micro-learning « JCDecaux QUIZ » a été lancée, sur laquelle 4 campagnes de 20 à 40 questions ont été proposées à l'ensemble des collaborateurs – 335 collaborateurs se sont connectés à cette application.

OPERATIONS

Santé-Sécurité

Chaque année, plus de 1 000 collaborateurs sont formés à la sécurité, à la prévention des risques professionnels, à l'ergonomie et aux gestes et postures. Ce domaine représente près de 50 % des investissements en formation. En 2017, 1 266 personnes ont été formées. L'offre formation Santé-Sécurité s'est encore densifiée pour être plus adaptée aux métiers de JCDecaux. La nouvelle formation sur la « Gestion des relations conflictuelles avec le public » pour aider les agents de terrain à gérer les situations d'incivilité, a continué à être déployée. Elle a été suivie par 255 collaborateurs en 2017. Une formation « Ergonomie et bien-être et travail sur écran » a été lancée et suivie par 63 personnes sédentaires travaillant sur écran. En complément, une formation « Ergonomie au poste de travail JCDecaux » a débuté en décembre 2017. 18 personnes ont déjà suivi cette formation et l'ensemble des salariés de l'atelier de production des affiches de Plaisir devraient l'avoir suivi à fin 2018.

Eco-conduite

Depuis 2003, les collaborateurs de JCDecaux équipés d'un véhicule d'entreprise doivent effectuer une formation à l'éco-conduite qui se compose d'une partie théorique et d'une partie pratique durant laquelle le collaborateur peut mettre en œuvre les gestes d'éco-conduite et comparer la consommation de son véhicule en éco-conduite et en conduite traditionnelle. Cette formation permet de diminuer la consommation de carburant et aussi de diminuer les risques d'accidents de la route. Elle est suivie par les nouveaux collaborateurs équipés d'un véhicule et elle est renouvelée tous les 5 ans.

Handicap

Une offre de formation sur le handicap, initiée en 2014, est aujourd'hui accessible à l'ensemble des collaborateurs équipés d'un ordinateur. Elle comprend 3 modules sur les thèmes suivants : « Représentations et Réalités », « Intégration » et « Aménagement de poste et Maintien dans l'emploi ».

4. LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Nos actions

Diversité et non-discrimination

Le mélange des cultures, des langues et de toute forme de diversité est une chance pour JCDecaux. C'est un levier de performance, d'innovation et aussi une nécessité pour attirer et retenir les talents. Le respect des valeurs de non-discrimination fait partie intégrante de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux, dans laquelle le groupe s'engage à respecter les Conventions Fondamentales de l'OIT No. 100 et 111 sur la non-discrimination et l'égalité de rémunération.

Ainsi, JCDecaux s'emploie à créer des conditions de travail favorables à l'épanouissement et à la réalisation des ambitions de chacun de ses collaborateurs. Cela se traduit notamment par une politique de non-discrimination dans les recrutements, la rémunération, l'accès à la formation et la gestion des carrières.

Illustrations



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 en situation de handicap, des seniors et des minorités visibles. En vertu de cette Charte, JCDecaux s'engage notamment à sensibiliser et former les collaborateurs aux enjeux de la diversité, respecter et promouvoir le principe de non-discrimination et à communiquer et informer sur les résultats de cet engagement.

Cyclocity®, filiale de JCDecaux France des Vélos en Libre- Service, met en œuvre depuis 2013 un programme innovant à destination des détenus qui a pour objectif de préparer leur réinsertion professionnelle à l'issue de leur incarcération. Avec l'accord de l'Administration pénitentiaire, Cyclocity® a installé des ateliers pénitentiaires d'insertion par l'activité économique, au travers de la réparation de Vélo'v et VélÔToulouse. Ces ateliers ont pour ambition d'apprendre un nouveau métier aux personnes concernées en vue d'un potentiel recrutement au sein de l'entreprise.

En Afrique du Sud, JCDecaux est aussi engagé dans la promotion de la diversité par son soutien à l'initiative gouvernementale B-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) qui promeut l'émancipation économique des personnes défavorisées issues de minorités ethniques. L'entité Sud-Africaine de JCDecaux atteint le niveau 3 du B-BBEE, avec la note de 93,20 %, grâce notamment à ses actions de soutien à la création de 25 entreprises de sous-traitance employant 140 personnes historiquement défavorisées.

JCDecaux Amérique du Nord participe aussi à des « affirmative action programmes » (c'est-à-dire une politique de recrutement spécifique visant à embaucher des candidats issus de minorités ethniques) et à des salons de l'emploi dédiés pour promouvoir la diversité.

Egalité homme-femme

Le groupe s'engage à faire respecter l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail, en matière d'embauche, de rémunération, de formation et de déroulement de carrière.

Pour faciliter davantage l'accès à l'emploi pour les femmes, JCDecaux soutient également le congé familial avec le soutien à la Convention de l'OIT No 103, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un nouvel enfant, et les mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

Illustrations

Pour favoriser l'accès à l'emploi pour les femmes dans la zone Moyen-Orient, les entités JCDecaux présentes dans cette région – Arabie Saoudite, Emirats-Arabe Unies, Oman et Qatar – ont étendu la durée du congé maternité de 45 jours à 12 semaines en 2016, au-delà des exigences de la législation locale et pour respecter la Convention de l'OIT No 103.

Aux Etats-Unis, JCDecaux a décidé de garantir une continuité de salaire pour les femmes en congé maternité et offre un congé paternité de 2 semaines aux hommes également payé à 100 %, au-delà des obligations légales.

En France, des négociations relatives à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ouvertes fin 2014 ont permis la conclusion d'un accord triennal le 22 avril 2015. Par cet accord, la Direction Générale et les partenaires sociaux réaffirment leurs engagements en matière d'accès à l'emploi et de mixité dans l'emploi, de formation professionnelle, de promotion professionnelle et de

déroulement de carrière, de conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre vie professionnelle et exercice des responsabilités familiales.

Au Royaume-Uni, JCDecaux publie un rapport sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Ce rapport montre que l'écart entre la moyenne du salaire des hommes et des femmes est de -0,4%, et qu'il est de -21,9% entre le salaire médian des hommes et des femmes. Cet écart favorable aux femmes est principalement dû au fait que la majorité des employés du quartile le plus bas sont des hommes (85%).

Emploi des personnes en situation de handicap

JCDecaux s'engage à faciliter l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap sans aucune discrimination et à créer des conditions favorables à leur recrutement et intégration.

Illustrations

En France, la Politique handicap est centrée autour de quatre axes :

- la sensibilisation et l'information de tous les collaborateurs concernant l'emploi de personnes en situation de handicap
- le recrutement et l'intégration de travailleurs en situation de handicap
- la mise en place d'une politique et de procédures de prévention et de gestion de l'inaptitude, de maintien dans l'emploi et de reclassement
- le développement d'une formation spécifique.

En 2017, la Semaine Nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées, qui a eu lieu du 14 au 18 novembre, a permis de poursuivre plusieurs actions de formation, sensibilisation et d'information (diffusion de vidéos de sensibilisation, collecte nationale de bouchons plastique en faveur de l'association « Les Bouchons d'Amour », réalisation d'une formation sur l'application JCDecaux Quiz et ateliers de formation avec l'organisme KIALATOK).

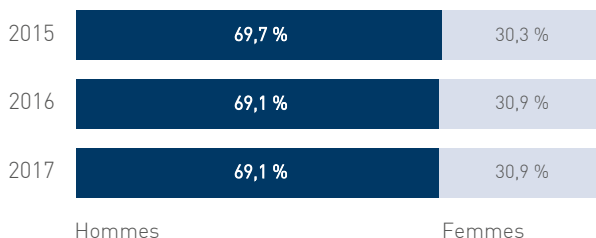
Pour soutenir le recrutement et l'intégration de personnes en situation de handicap, JCDecaux a participé à plusieurs forums de recrutement spécialisés. Depuis 2013, 38 personnes en situation de handicap ont été embauchées dont 3 en CDI, 10 en CDD, 19 stagiaires et 6 alternants pour des postes tels que : Agent d'Exploitation Secteur Technique (CDD), Technicien support informatique (CDI), Assistant Brand Social & Data Administrator (alternance).

Pour renforcer les engagements de JCDecaux en faveur des salariés en situation de handicap, un accord a été conclu avec toutes les Organisations syndicales représentatives au sein de l'UES JCDecaux le 4 avril 2017 pour une durée de 3 ans. Cet accord comprend des dispositions relatives à l'intégration et au maintien de personne en situation de handicap en milieu ordinaire de travail, aux développements de partenariats avec des entreprises du secteur protégé/adapté, et aux actions de communication et de sensibilisation internes et externes sur le thème du handicap.

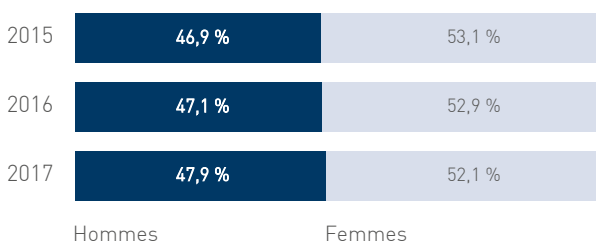
Notre bilan

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE ✓

Effectif total



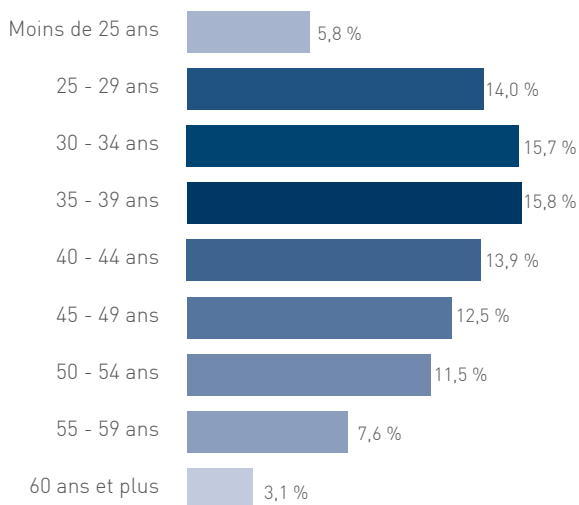
Effectifs hors opérationnel



La prépondérance de la proportion d'hommes dans l'effectif opérationnel s'explique par le fait que ce sont principalement des hommes qui candidatent aux postes opérationnels. Ces postes impliquent de déplacer des charges lourdes pour les activités de montage et démontage, et de travailler seul, en extérieur et en dehors des heures traditionnelles de bureau (très tôt le matin/tard le soir) pour les activités d'affichages et d'entretien.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE

En % des effectifs totaux



EFFECTIFS EN SITUATION DE HANDICAP

En 2017, le groupe comptait 1,5 % de travailleurs handicapés et notamment 3,3 % en France.

5. LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Rémunération

La politique de rémunération est établie au niveau de chaque filiale selon des principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par le groupe. Les principes d'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par JCDecaux sont également propres à chaque filiale.

A travers sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, JCDecaux s'engage également à fournir un salaire décent qui permet au minimum de répondre aux besoins de base des salariés quand il n'existe pas de salaire minimum légal localement ou que le salaire minimum est excessivement bas.

Illustration

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

MONTANT DE L'INTÉRESSEMENT ET DE LA PARTICIPATION VERSÉS EN FRANCE*

En milliers d'euros	2015	2016	2017
Intéressement	8 445	10 110	6 485
Participation	1 340	1 898	942
Abondement**	318	353	NC
TOTAL	10 103	12 361	NC

* Les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise couvrent 100 % des salariés (à l'exception du personnel MédiaKiosk qui a conservé ses propres accords dans ce domaine)

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

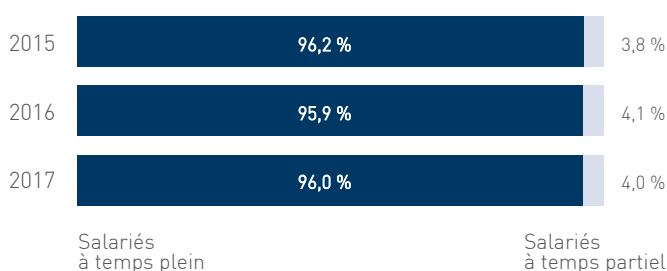
NC : Montant non-connu à ce jour

Organisation du temps de travail

Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail de ses collaborateurs, dans le respect des dispositions conventionnelles et légales et des principes établis dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales. Cette organisation peut varier selon les sites et les populations concernés.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL

En % des effectifs totaux



EFFECTIFS TRAVAILLANT AVEC DES HORAIRES ATYPIQUES

En % des effectifs totaux	2015	2016	2017
Salariés travaillant en horaire alternant 2x8 ou 3x8	8,3 %	7,7 %	7,1 %
Salariés travaillant de nuit	9,4 %	8,5 %	8,8 %
Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés	8,6 %	7,4 %	6,5 %

En 2017, 18 pays du groupe ont recours aux horaires alternants, 34 pays ont recours au travail de nuit et 23 pays ont recours au travail les weekends et/ou jours fériés.

EFFECTIFS EN TÉLÉTRAVAIL

En % des effectifs totaux	2015	2016	2017
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1 j/semaine	0,6 %	0,7 %	1,2 %

En 2017, le télétravail est pratiqué dans 10 pays du Groupe (Belgique, Danemark, Etats-Unis, Finlande, France, Italie, Lettonie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Russie). La part de salariés en télétravail augmente en 2017, principalement en Belgique, en France et en Russie. En France, après la mise en place d'une phase test de télétravail en 2013 avec des collaborateurs volontaires, un accord a été signé le 22 octobre 2015 avec les partenaires sociaux qui a permis de pérenniser cette nouvelle organisation du travail au sein de l'Unité Economique et Sociale JCDecaux.

Recrutements, départs et ancienneté

Depuis sa création, JCDecaux a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Entre 2001 et 2017, les effectifs ont augmenté de 78 %, soit une augmentation moyenne annuelle de 4 %.

TAUX DE RECRUTEMENT* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ✓

Au 31/12	2015	2016	2017
France	6,0 %	8,3 %	9,0 %
Royaume-Uni	24,9 %	27,5 %	16,1 %
Reste de l'Europe	7,4 %	6,1 %	6,5 %
Amérique du Nord	25,8 %	20,9 %	44,3 %
Asie-Pacifique	23,6 %	21,9 %	19,4 %
Reste du Monde	19,4 %	18,4 %	20,8 %
GROUPE	12,8 %	12,9 %	13,4 %

* Le taux de recrutement prend en compte le nombre de recrutements de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs

L'augmentation du taux de recrutement Groupe est due principalement à la croissance des recrutements en Amérique Latine (zone Reste du Monde) et à l'internalisation de la gestion du contrat des Abribus® de New York (Etats-Unis).

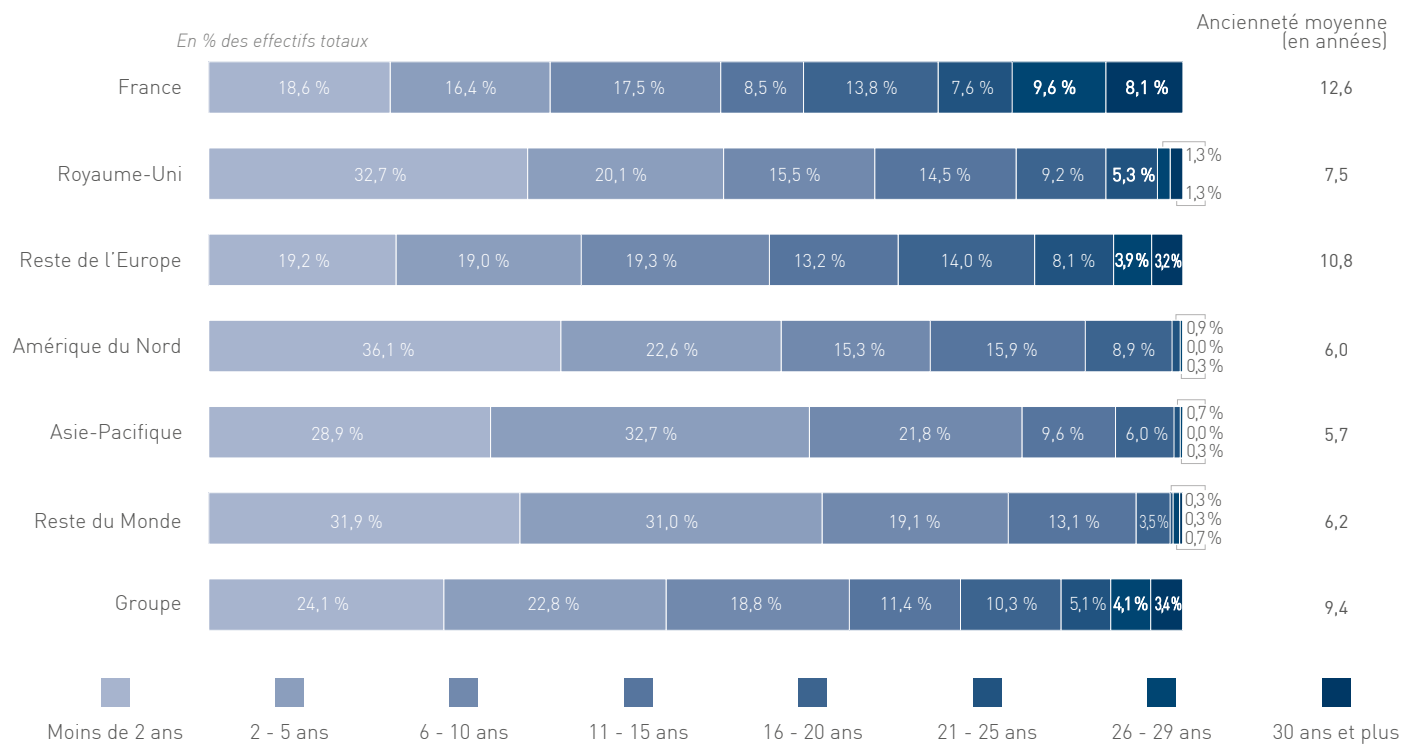
TAUX DE DÉPART** PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ✓

Au 31/12	2015	2016	2017
France	6,3 %	6,8 %	6,9 %
Royaume-Uni	20,0 %	26,8 %	22,1 %
Reste de l'Europe	12,1 %	15,5 %	10,1 %
Amérique du Nord	17,8 %	16,6 %	13,8 %
Asie-Pacifique	25,9 %	22,6 %	23,8 %
Reste du Monde	23,8 %	21,1 %	23,4 %
GROUPE	15,0 %	15,6 %	14,6 %

** Le taux de départ prend en compte le nombre de démissions et de licenciements divisé par l'ensemble des effectifs

En 2017, le taux de départ Groupe baisse d'un point comparé à 2016 principalement du fait de baisses au Royaume-Uni (suite à la mise en place d'une nouvelle politique sociale plus ambitieuse), dans le Reste de l'Europe (fiabilisation des données de l'Allemagne) et aux Etats-Unis. Le taux de départ du Reste du Monde augmente du fait de l'intégration de nouvelles entités au Brésil et au Mexique.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ANCIENNETÉ



L'ancienneté moyenne reste élevée en 2017, à plus de 9,4 ans pour la moyenne du groupe, et 12,6 ans en France.

L'absentéisme

JCDecaux suit le taux d'absentéisme par motif afin d'évaluer et de s'assurer du bon déploiement des priorités Santé-Sécurité et Sociale de la Stratégie Développement Durable.

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ✓		2015	2016	2017
France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	7,2 %	8,0 %	7,6 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,0 %	1,7 %	1,5 %
Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,5 %	2,2 %	1,7 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,0 %	1,2 %	0,7 %
Reste de l'Europe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	5,0 %	6,0 %	5,7 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,3 %	2,5 %	2,5 %
Amérique du Nord	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,5 %	1,6 %	2,1 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,0 %	0,9 %	0,4 %
Asie - Pacifique	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,8 %	1,9 %	2,0 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,7 %	1,7 %	1,6 %
Reste du Monde	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,5 %	1,6 %	1,4 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,4 %	2,2 %	1,9 %
Groupe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,2 %	4,8 %	4,4 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,0 %	2,0 %	1,8 %

* Inclus les maladies, maladies professionnelles, invalidité, accidents du travail et accidents de trajets

** Inclus les congés maternité, congés conventionnels, congés parentaux et autres absences

✓ Indicateurs faisant l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (assurance modérée)

Le taux d'absentéisme pour maladie et accidents baisse en 2017 principalement du fait d'une diminution des absences pour maladies en France (où le taux d'absentéisme pour maladie est redescendu à son niveau de 2015) et au Royaume-Uni (nouvelle politique sociale). Aux Etats-Unis le taux d'absentéisme augmente du fait d'une augmentation des jours d'absences pour accidents du travail (cf. « Accidents du travail, fréquence, gravité et maladies professionnelles » pour plus d'informations).

Dialogue social

JCDecaux s'engage à promouvoir le droit à la négociation collective et la liberté d'association, tels qu'énoncés dans les Conventions No. 87 et No. 98 de l'OIT. En toutes circonstances, le groupe s'engage à créer des conditions favorables au dialogue social et à rechercher la conclusion d'accords formels équitables pour tous. La libre expression au sein du groupe et le dialogue social participent au bon fonctionnement de l'entreprise et au respect de la réglementation des droits sociaux.

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, RÉUNIONS, ACCORDS ET CONVENTIONS

Au 31/12	GROUPE			FRANCE		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Représentants du personnel	597	619	607	436	437	415
Réunions avec les représentants du personnel	633	631	603	508	493	496
Accords signés dans l'année	42	53	54	13	9	13
Accords en vigueur	180	197	188	55	67	54
% de salariés couverts par des conventions collectives	50 %	49 %	50 %	100 %	100 %	100 %

JCDecaux est présent dans plus de 75 pays (dans lesquels il n'existe pas toujours une convention collective relative à notre secteur d'activité) avec des entités de tailles variées (allant de plus de 3000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille). Ainsi en fonction des contextes locaux, il est possible que les collaborateurs de certaines filiales ne soient pas couverts par des conventions collectives ou des accords d'entreprise.

Illustrations

UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 3036 collaborateurs (en ETP). Elle est composée de 15 Délégués syndicaux centraux et adjoints, et de 48 Délégués Syndicaux d'Etablissement. L'UES JCDecaux bénéficie d'Instances Représentatives du Personnel communes aux 2 sociétés : un Comité d'Entreprise (CE) qui se réunit une fois par mois voire plus si nécessaire, 21 établissements délégués du personnel (DP) qui se réunissent une fois par mois voire plus si nécessaire et 17 comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui se réunissent une fois par trimestre voire plus si nécessaire.

En 2017, il y a eu 20 réunions de négociation, 12 réunions de CE, 236 réunions DP, 85 réunions de CHSCT et 1 réunion ICCHST. Six accords collectifs ont été signés sur les sujets suivants : rémunération, intéressement collectif, périmètre des CHSCT et handicap.

Cyclocity®

L'année 2017 a été marquée par la perte du marché Vélib'. C'est dans ce contexte que la Direction et les Organisations Syndicales ont signé, le 29 décembre 2017, à l'unanimité un accord collectif dans le cadre du projet de licenciement collectif pour motif économique et de plan de sauvegarde de l'emploi de la société Cyclocity®. Un avenant à cet accord a également été signé, à l'unanimité, le 1^{er} décembre 2017.

Média Aéroports de Paris

L'année 2017 chez Média Aéroport de Paris a été marquée par la signature de deux accords couvrant la rémunération (accord NAO) et l'intéressement collectif.

MédiaKiosk

En 2017, MédiaKiosk a mis en place un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (signé le 31 mars 2017), un plan d'action relatif au contrat de génération (signé le 20 décembre 2016) et un accord relatif à la durée et à l'aménagement du temps de travail (signé le 13 décembre 2016 et entrée en vigueur au 1^{er} février 2017).

NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

JCDecaux est au cœur d'un écosystème d'acteurs composé d'une multitude de parties prenantes – citoyens et usagers des mobiliers, collectivités et villes, aéroports et sociétés de transport, annonceurs et agences médias, fournisseurs et sous-traitants, associations, etc. – aux préoccupations très variées. L'objectif de JCDecaux est de répondre au mieux à leurs attentes dans le respect des règles de l'éthique des affaires.

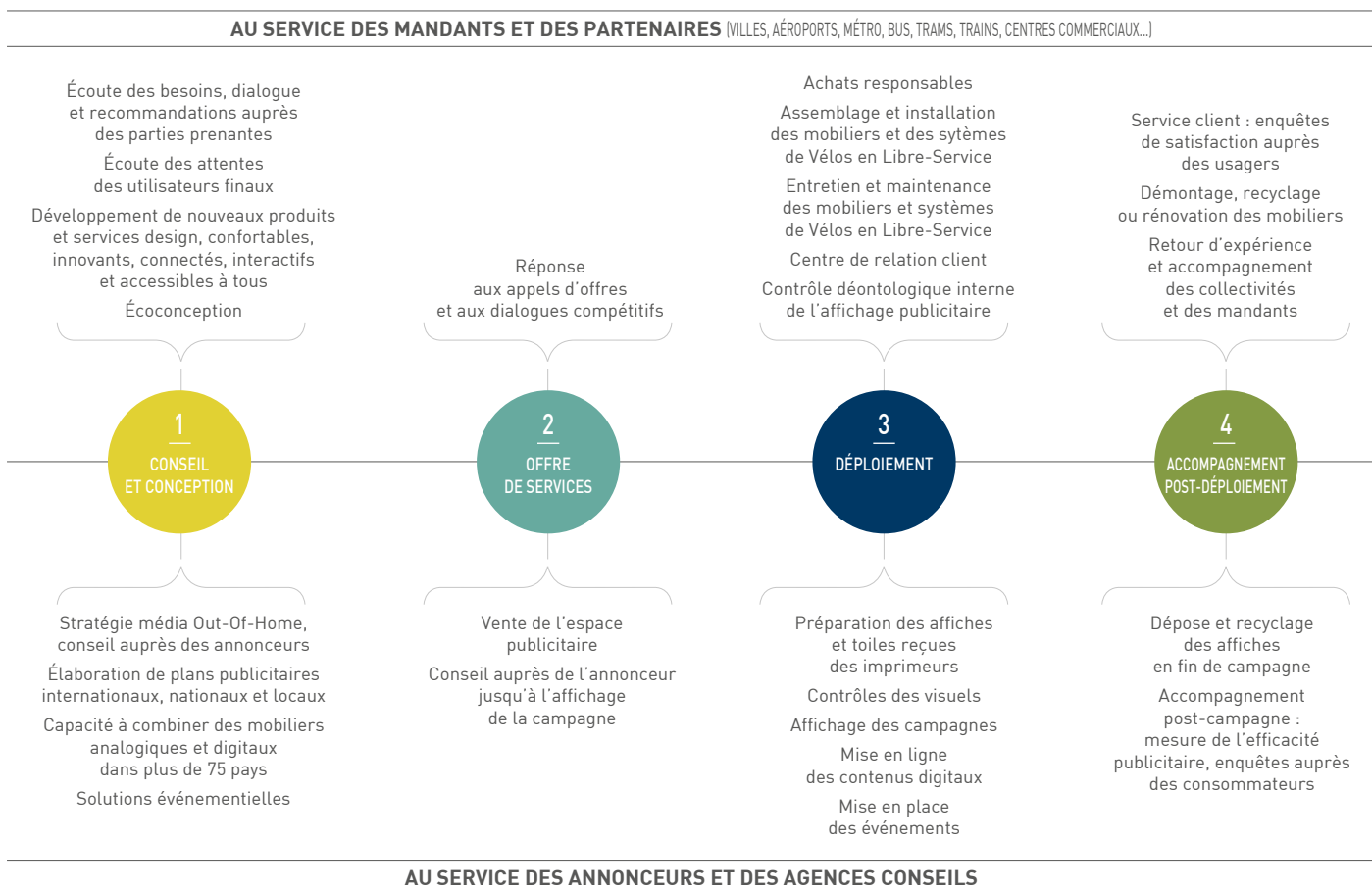
Le dialogue entre JCDecaux et ses parties prenantes est mené au niveau local, principalement par les Directions Régionales des pays dans lesquels le groupe est présent. Cette approche permet d'être au plus près des parties prenantes de l'entreprise et de mieux cerner leurs attentes et préoccupations.

Le modèle économique de JCDecaux est de fournir aux villes et aux sociétés de transport des produits et services adaptés à leurs besoins, financés par de l'espace publicitaire.

Les villes, les sociétés de transport et les citoyens bénéficient ainsi d'infrastructures sans que cela n'ait d'impact sur les finances publiques, et les annonceurs disposent d'un moyen de communication unique pour interagir avec leurs consommateurs citoyens.

La chaîne de valeur présentée ci-dessous illustre cette volonté de JCDecaux d'être au plus près de ses parties prenantes. JCDecaux internalise plus de 200 métiers, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires en passant par l'entretien des mobiliers. Cette maîtrise de l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur permet de garantir une qualité optimale dans le temps des produits et services proposés par JCDecaux.

MAÎTRISER L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR



Dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux s'est fixé deux priorités sociétales pour prioriser ses actions autour de 2 parties prenantes jugées stratégiques par l'entreprise à savoir : ses fournisseurs et ses collaborateurs.

FOCUS SUR L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

JCDecaux est conscient que la part de son activité localisée dans des pays considérés comme sensibles sur le plan de la corruption, augmente à la fois en raison de sa croissance organique et de sa croissance externe.

JCDecaux est donc engagé depuis longtemps, avec l'adoption de sa Charte Ethique en 2001, à opérer de façon responsable et éthique vis-à-vis de ses collaborateurs, clients, fournisseurs, collectivités locales et territoriales et concurrents. Les grands principes de notre action (Charte Ethique, le Comité d'Ethique, dispositif de formation,...) sont détaillés dans la partie juridique pages 288 à 289.

Plus spécifiquement, JCDecaux s'engage à pratiquer un lobbying responsable à travers sa « Procédure interne sur l'engagement et la gestion des Conseils », qui définit les règles applicables à

l'engagement et à la gestion des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement stratégique du Groupe.

Ainsi, dans les pays dont le niveau de corruption est perçu comme étant élevé (notation inférieure à 60 selon l'indice de perception de la corruption internationale publié par l'organisation non-gouvernementale «Transparency International»), une enquête approfondie sur les antécédents du Conseil est réalisée afin de prévenir tout risque de corruption.

Le processus de cartographie et de gestion des risques groupe intègre l'ensemble des risques liés à la corruption, notamment dans la gestion des contrats, les réponses aux appels d'offres, les opérations d'acquisition et la gestion des ventes. L'ensemble de ces risques fait l'objet d'un suivi par l'audit interne.



1. RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT

Nos enjeux

Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité des produits JCDecaux puisqu'ils fabriquent les mobiliers conçus par les ingénieurs JCDecaux

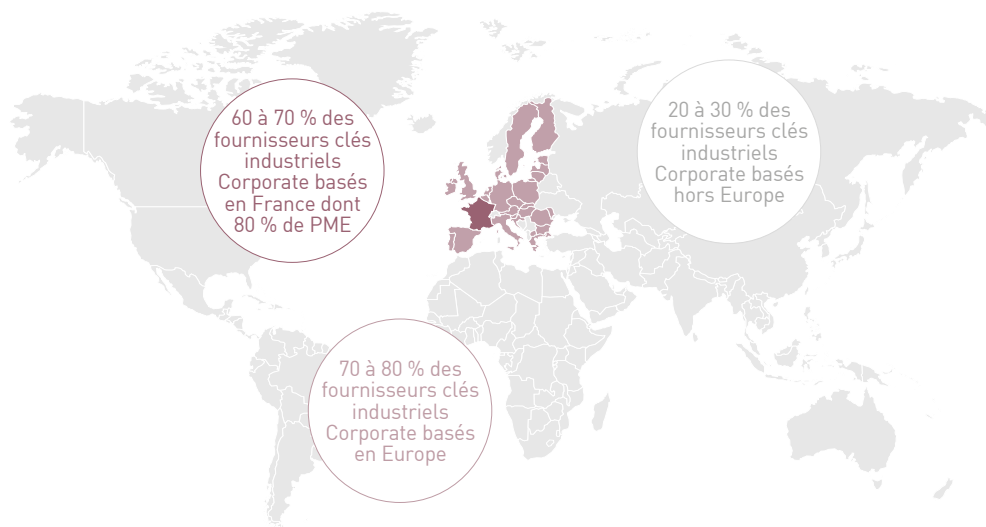
JCDecaux travaille avec plus de 22 000 fournisseurs et sous-traitants à travers le monde

Nos actions

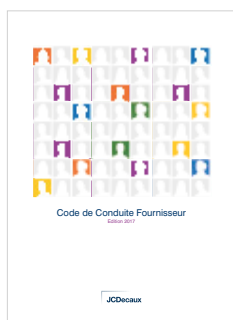
Notre priorité est de développer des relations de confiance sur le long terme et de nous assurer que nos fournisseurs partagent nos valeurs et s'engagent à nos côtés en faveur du développement durable. Cette approche nous permet de maîtriser les risques, de renforcer nos liens avec nos fournisseurs et de favoriser le partage de l'innovation.

Le rôle de la Direction des Achats groupe est de réaliser le sourcing et la distribution des composants et sous-ensembles de mobiliers pour le compte des filiales pour tout projet excédant un certain montant d'investissement et pour l'ensemble des projets digitaux.

JCDecaux favorise un approvisionnement régional et local quand cela est possible (mobiliers ne nécessitant pas l'intervention de notre centre d'assemblage). Pour les mobiliers à forte valeur ajoutée (digital, sanitaires, VLS,...), JCDecaux bénéficie d'un pôle d'expertise en France à travers un atelier d'assemblage interne en Ile de France, qui travaille en lien direct avec le Bureau d'Etude Corporate, et qui est certifié ISO 9001 et ISO 14001. Pour la fabrication des composants de ces mobiliers, nous travaillons avec un réseau de fournisseurs strictement sélectionnés, pour la plupart des PME avec qui nous avons des liens historiques, et basés principalement en France (cf. schéma ci-dessous).



Les achats groupe et les achats réalisés localement par les filiales sont encadrés par un processus défini par la Direction des achats groupe incluant l'identification des fournisseurs clés, le déploiement du Code de Conduite Fournisseurs, une méthodologie de présélection, d'évaluation et d'audit des fournisseurs clés.



Le Code de Conduite Fournisseur a été déployé en 2014. Il précise les attentes de JCDecaux vis-à-vis de ses fournisseurs sur les thématiques sociales, éthiques, santé-sécurité et environnementales. Ce code s'appuie sur les principaux standards internationaux reconnus – les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations-Unies, et les huit Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour garantir la diffusion et l'application du Code de Conduite, celui-ci a été intégré dans les Conditions Générales d'Achat.

Un questionnaire d'évaluation annuel, mis en place en 2014 et revu fin 2017, permet de mesurer les performances financières, techniques, développement durable, qualité et logistiques des fournisseurs. Il est réalisé en priorité pour les fournisseurs clés ; c'est-à-dire tout fournisseur identifié comme stratégique du fait de son savoir-faire, sa qualité, et sa fiabilité ; et/ou s'il représente une part significative du total des achats ; et/ou s'il est difficilement remplaçable ; et/ou s'il pourrait engager la responsabilité de JCDecaux (risques sociaux et/ou environnementaux). L'évaluation annuelle des fournisseurs clés est complétée par des audits, pour

s'assurer de la bonne application des principes énoncés dans le Code de Conduite Fournisseur.

La gestion du panel fournisseurs a aussi été complétée par un processus exigeant de présélection des fournisseurs potentiels, incluant des critères développement durable (droits de l'Homme, droits du travail, environnement et éthique). Cet outil de présélection permet de déterminer si un fournisseur remplit les exigences fixées par JCDecaux pour intégrer le panel fournisseurs du groupe ou d'un pays du groupe.

La réussite de l'intégration du développement durable dans la Politique Achat nécessite la bonne compréhension et l'adhésion des personnes en charge des achats. Ainsi, une formation à l'intégration du développement durable dans les processus Achats a été mise en place en 2016. Cette formation sera prochainement renouvelée pour les nouveaux acheteurs.

Pour compléter ce dispositif, prévenir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et en réponse aux nouvelles législations telles que le Devoir de Vigilance³ en France ou le Modern Slavery Act⁴ au Royaume-Uni, une cartographie des risques a été réalisée en 2016 pour 5 catégories d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque, à savoir : les écrans digitaux, les cartes électroniques, le composite, les vêtements de travail et l'impression.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	2017	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des fournisseurs clés ont signé le Code de Conduite Fournisseur d'ici 2020* ¹	% de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur	64 %	58 %	70 %	<p>En 2017, 6 nouveaux pays ont déployé le Code de Conduite Fournisseur.</p> <p>>> Prochaine étape : Continuer le déploiement du Code de Conduite pour atteindre l'objectif en 2020.</p>
Évaluer annuellement 100 % des fournisseurs clés à fin 2020* ^{1,2}	% de fournisseurs clés évalués	29 %	39 %	36 %	<p>Malgré l'augmentation du nombre de fournisseurs clés évalués en 2017 (+19 %), la proportion diminue du fait de l'élargissement du nombre de fournisseurs clés. Fin 2017 la grille d'évaluation des fournisseurs a été revue afin de faciliter le processus d'évaluation et de permettre l'adoption de l'outil par l'ensemble des filiales.</p> <p>>> Prochaine étape : Déployer la nouvelle grille pour atteindre l'objectif en 2020.</p>
Auditer 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020*	% de fournisseurs clés audités (cumul 2015, 2016, 2017)		15 %	17 %	<p>>> Prochaine étape : Continuer le déploiement des procédures d'audit des fournisseurs clés et atteindre l'objectif en 2020.</p>
100 % des acheteurs formés au développement durable dans les achats à fin 2016	% d'acheteurs formés		100 %**	Résultat inchangé	<p>>> Prochaine étape : Former les nouveaux acheteurs ou personnes en charge des Achats localement.</p>

* Objectifs révisés en 2017

** Couvre 26 pays et représente 87 % du chiffre d'affaires de JCDecaux en 2016

¹ Excluant les entités acquises depuis moins de 2 ans

² Pour les entités de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires

³ Le plan de vigilance de JCDecaux est disponible dans la section 4.2 de la Partie Juridique, pages 289 à 294 du Document de Référence.

⁴ Le rapport de JCDecaux UK sur les actions mise en place pour prévenir les atteintes aux droits humains est disponible ici : <http://www.jcdecaux.co.uk/legal>.

2. FAVORISER L'ENGAGEMENT DE NOS COLLABORATEURS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Engagement n°1 : mettre en place un programme de sensibilisation des collaborateurs sur l'environnement

Nos actions

Pour que l'engagement de JCDecaux en faveur du développement durable soit un succès, l'adhésion de tous ses collaborateurs est indispensable. Dans leurs métiers, par leurs actions au quotidien, ils donnent un sens aux engagements et aux valeurs véhiculés par le groupe. Chaque pays du groupe doit mettre en place localement un programme de sensibilisation de ses collaborateurs. Un guide dédié expliquant comment mettre en place un tel programme a été développé et communiqué à l'ensemble des pays.

Illustration

En France, en Australie et en Espagne, des programmes internes de sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales ont été mis en place, sous les noms :



Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2015	2016	2017	PROCHAINE ÉTAPE
100 % des pays du Top 20* ont un programme de sensibilisation des collaborateurs à l'environnement d'ici 2018	% de pays du Top 20* ayant mis en place un programme de sensibilisation	31 %**	38 %**	70 %	● >> Prochaine étape : Continuer le déploiement de programmes de sensibilisation pour atteindre l'objectif en 2018.

*En termes de chiffre d'affaires

**Pourcentage calculé sur l'ensemble des pays en lien avec l'objectif précédent qui portait sur l'ensemble des pays

Engagement n°2 : améliorer la connaissance et la compréhension du développement durable

Nos actions

Pour atteindre les objectifs que le groupe s'est fixés dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, l'engagement de ses collaborateurs est essentiel. Il est donc nécessaire de les sensibiliser et de les former au développement durable pour qu'ils participent pleinement au déploiement de la Stratégie et au succès de l'entreprise sur le long terme.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	PROCHAINES ÉTAPES
Former l'ensemble de l'Exécutive Management du groupe au développement durable à fin 2020*	% de pays ayant mis en place une formation de l'Exécutive Management au développement durable (cumul 2015 à 2017)	31 %	52 %	● >> Prochaine étape : Poursuivre le déploiement de ces formations pour atteindre l'objectif en 2020.
Sensibiliser les collaborateurs via une formation en ligne (e-learning) au développement durable à fin 2018*	% de pays ayant déployé la formation en ligne au développement durable (cumul 2016 et 2017)	9 %	74 %	● >> Prochaine étape : Poursuivre le déploiement de ces formations pour atteindre l'objectif fin 2018 et que tous les collaborateurs équipés d'un ordinateur aient réalisés la formation.

*Objectifs révisés en 2017

Engagement n°3 : renforcer la connaissance du modèle économique, de l'histoire et des valeurs de JCDecaux

Nos actions

Il est important que chaque collaborateur du groupe ait une bonne compréhension du modèle économique, de l'histoire et des valeurs de JCDecaux, pour en faire les ambassadeurs de l'entreprise. Notre modèle économique est présenté et décrit dans la partie « Un métier, trois activités » page 20 du présent document.

Chaque nouveau collaborateur est donc sensibilisé au modèle économique de JCDecaux lors de son intégration au groupe (séminaire d'intégration, livret d'accueil...). Une fiche présentant le modèle économique de l'entreprise est également mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur le site Intranet du groupe.

3. LES RELATIONS AVEC LES VILLES, LES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT ET LES AUTRES ACTEURS LOCAUX

Le succès de JCDecaux 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 mandants, qu'il s'agisse des villes, des collectivités locales, des aéroports ou des sociétés de transport. Notre ambition est de leur fournir des produits et services innovants et de qualité afin de les accompagner et de les soutenir dans leurs propres stratégies de développement durable et de résilience.

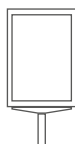
L'amélioration de la qualité de vie dans les villes et dans les transports constitue un objectif majeur et partagé par tous : usagers de l'espace public, autorités locales, opérateurs de mobilité, et l'ensemble des acteurs économiques. Inventer des solutions durables pour répondre aux mutations urbaines, est un de nos engagements historiques et reste au cœur de notre modèle économique. Des Aribus® aux systèmes de Vélos en Libre-Service, des sanisettes à entretien automatique aux objets connectés de la ville "intelligente", JCDecaux anticipe et explore les nouvelles dimensions que vont revêtir les espaces urbains : la ville ouverte, la ville connectée et la ville ingénieuse.

JCDecaux se met au service d'une ville et d'une mobilité intelligentes et durables et veille à :



Participer à l'émergence de la ville de demain : une ville accueillante, agréable et innovante

DÉVELOPPER DES OUTILS ET SERVICES INNOVANTS POUR LA VILLE À DESTINATION DES CITOYENS



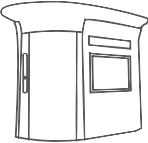
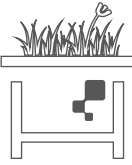
NOS
PARTIS PRIS

- Développer des services de communication pour la ville à destination des citoyens en lui réservant une partie des faces de nos mobiliers pour sa propre communication :
 - >> Information aux citoyens (plans, messages, etc.). (Ex : En France, 50 % des faces des MUPI® et Vitrites® sont destinées à la communication de la ville¹)
 - >> Une mise à jour instantanée des informations grâce au digital (ex : l'arrivée des bus en temps réel)
- Rendre possible la communication sur les événements culturels et associatifs de la ville et ses alentours (ex : affichage sur colonnes et kiosques)
- Apporter de la visibilité aux associations et promouvoir les grandes causes par le don de faces gracieuses


POUR ALLER
PLUS LOIN

- Permettre de diffuser des messages d'intérêt public en cas par exemple d'alertes catastrophes naturelles, d'enlèvements, de pics de pollution, d'intempéries météo ou de trafic routier important (services utilisant les mobiliers digitaux comme supports de communication et actuellement proposés par JCDecaux Chine, Portugal, UK, Hong-Kong, Pérou, et Australie)
- Rendre accessibles des services de secours d'urgence par l'intégration à nos mobiliers de défibrillateurs (ex : Autriche et France)
- Permettre l'accès aux services numériques dans la rue par l'installation d'écrans serviciels e-Village® qui permettent d'accéder par exemple à des cartographies interactives de quartiers, des billetteries culturelles, de la géolocalisation de services de proximité (restaurants, commerces,...), et à de l'aide à l'orientation et à la mobilité
- Permettre à la ville de surveiller et d'analyser la qualité de l'air environnant grâce à l'intégration de capteurs dans les mobiliers (exemple : mobiliers urbains de Nice - installation prévue en 2018)
- Faciliter la communication ville-citoyens en encourageant la signalétique connectée grâce aux Push d'interactivité (ex : le portail mobile du Grand Lyon où sont disponibles en temps réel les heures d'arrivée des bus, le nombre de vélos disponibles aux stations Vélo'v, etc.)

¹ Conventions de Mobilier Urbain (obligation légale en France)

	<p>NOS PARTIS PRIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des mobiliers accessibles à tous : un design adapté pour permettre aux personnes en situation de handicap de pouvoir bénéficier de nos services et produits (ex : les sanitaires Jouin et tous les Abribus® sont accessibles aux personnes en fauteuils roulants, la hauteur des bancs est pensée pour les personnes à mobilité réduite, la hauteur entre l'élément bas et le sol des mobiliers est pensée pour qu'avec leur canne, les aveugles puissent être alertés de l'obstacle...)
<p>FACILITER LE QUOTIDIEN DES CITOYENS : DES MOBILIERS CONFORTABLES, ACCESSIBLES ET UTILES</p> 	<p>POUR ALLER PLUS LOIN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser les échanges, la convivialité et le confort par l'ajout d'assises au mobilier urbain lorsque cela est possible (ex : installation d'assises sous d'arbres et de bancs à l'arrière des Abribus® pour le contrat des Abribus® de Paris) • Mettre à disposition des services utiles aux citoyens : <ul style="list-style-type: none"> >> Ports USB intégrés dans les mobiliers pour permettre le chargement d'un mobile >> Favoriser l'accès à internet et l'inclusion numérique grâce au développement des Small Cells et services Wi-Fi >> Rendre possible le développement de nouveaux services de proximité via nos kiosques (ex : la conciergerie participative « Lulu dans ma rue » occupe 5 kiosques parisiens dans l'objectif de favoriser le lien social et de développer un service de proximité pour les habitants des quartiers concernés) • Développer des services pour les personnes en situation de handicap : <ul style="list-style-type: none"> >> Commandes vocales pour déclencher des annonces sonores et étiquettes en relief (ex : cas des Abribus® de Paris) >> Centres de Relation Clients Vélo en Libre-Service accessibles par téléphone avec caméra intégrée permettant aux usagers malentendants sachant communiquer avec la langue des signes, d'échanger en toute autonomie avec les conseillers (disponible pour tous les Systèmes de Vélos en Libre-Service en France)
	<p>NOS DERNIÈRES INNOVATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des produits et services toujours plus accessibles en partenariats avec les associations en faveur d'une meilleure mobilité (ex : partenariat avec la Fédération des Aveugles de France pour l'intégration de l'accessibilité dans la nouvelle génération de sanitaires)
<p>EMBELLIR LA VILLE</p> 	<p>NOS PARTIS PRIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des mobiliers innovants et design grâce à la collaboration avec des designers reconnus (ex : Marc Aurel, Philippe Starck, Patrick Jouin, Norman Foster,...) • Adopter une stratégie de dé-densification du patrimoine : implantation réfléchie de nos mobiliers (choix de lieux stratégiques et nombre d'emplacements relativement limité), et de l'utilisation de mobiliers déroulants ou d'écrans digitaux
	<p>POUR ALLER PLUS LOIN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redonner à la nature sa place en ville à travers la végétalisation de toitures d'Abribus® (ex : abris de Paris) et/ou de parois d'Abribus® (ex : abris expérimental de Grenoble), et/ou de parois de mobiliers grands formats (ex : large format digital à Wandsworth au Royaume-Uni) • Développer des solutions de lutte contre le vandalisme tels que le vernis de protection anti graffiti et les décors en relief (picots, vagues) pour éviter les graffitis et l'affichage sauvage (ex : jupes des MUPI® de Bellini, stations VLS de Nantes et Marseille, sanitaires Jouin installés à Paris)
	<p>NOS DERNIÈRES INNOVATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Être capables de développer des panneaux solaires en verre transparent pour une plus grande esthétique

 **Préserver la nature, notre engagement pour une ville durable**

**DÉVELOPPER
DES PRODUITS
PARTICIPANT
À LA PRÉSERVATION
DE L'ENVIRONNEMENT
ET PROMOUVOIR
LA MOBILITÉ DOUCE** 



NOS
PARTIS PRIS

- Promouvoir l'utilisation des transports publics via l'installation d'abris voyageurs
- Encourager les modes de transports doux (la marche, le vélo) via les systèmes de Vélo en Libre-Service (à assistance électrique ou non) et la signalétique (cf. Focus « Une mobilité douce et partagée » page 85 pour plus d'informations)

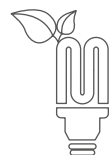
POUR ALLER
PLUS LOIN

- Installer des mobiliers permettant la collecte sélective de certains déchets (piles, verre, papier,...) (ex : Australie, Allemagne, Croatie, Danemark, Espagne, Inde, Norvège, Suède, Slovénie et Uruguay)
- Développer des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS) nouvelle génération plus légers, plus résistants et intelligents (à assistance électrique ou non) et de la solution e-parking (ex : Stockholm)

NOS
PARTIS PRIS

- Intégration systématique de la technologie d'éclairage LED dans les mobiliers analogiques¹ pour les nouveaux contrats et les renouvellements de contrats
- Lutter contre l'obsolescence programmée par la promotion de la durabilité et l'économie circulaire : mobiliers composés de matériaux durables et de qualité pouvant être rénovés et réutilisés pour de nouveaux contrats. Un mobilier peut avoir plusieurs vies et garantir une qualité de service pendant au moins 30 ans

**DÉVELOPPER
DES PRODUITS
ET SERVICES
AVEC UNE EMPREINTE
ENVIRONNEMENTALE
RÉDUITE**



POUR ALLER
PLUS LOIN

- Modulation automatique de la luminosité des mobiliers en fonction des sites et des heures de la nuit pour les mobiliers analogiques, et de la lumière environnante pour les mobiliers digitaux (ex : mobiliers urbains de Copenhague)
- Extinction des mobiliers la nuit (ex : Allemagne, Royaume-Uni, Hong Kong, Inde, Singapour, Danemark, Chili, Colombie,...)
- Développement de solutions d'alimentation solaire par l'intégration de panneaux photovoltaïques sur nos mobiliers urbains :
 - >> Solutions de mobiliers autonomes publicitaires (Atribus® de Lagos ; installation prévue courant 2018)
 - >> Solutions de mobiliers autonomes non publicitaires (ex : 20 stations VLS à Nantes – bornes et bornettes auto-suffisantes, et Atribus® non publicitaires de Boston, New York, Uccle, Nantes - éclairage toiture)
 - >> Solutions d'alimentation hybride permettant d'optimiser l'autoconsommation (ex : Atribus® de Nice ; installation prévue courant 2018)
- Des mobiliers composés de matériaux 100 % valorisables (ex : Copenhague)

NOS
DERNIÈRES
INNOVATIONS

- Rechercher des solutions digitales basse-consommation :
 - >> Ecrans e-paper de type liseuse qui consomment de l'électricité uniquement lorsque leur contenu est actualisé (ex : Prototype d'Atribus® à Grenoble)
- Utiliser des films photovoltaïques (partenariat avec la PME bretonne Armor) pour capter l'énergie solaire et alimenter des mobiliers non publicitaires (ex : MUPI® intégrant un écran serviciel de 32 pouces de faible consommation). En comparaison avec les traditionnels panneaux photovoltaïques, cette solution qui est plus légère, flexible, moins carbonée, et qui n'inclut pas de composants rares ou toxiques permet un grand retour sur investissement quant à l'énergie produite et l'énergie consommée par l'abri

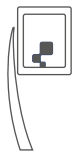
¹ À l'exception des Senior®

Le développement de solutions pour une ville et une mobilité intelligentes et durables implique non seulement que les acteurs privés et publics travaillent ensemble, mais aussi que se nouent des partenariats entre entreprises, et notamment entre les grandes entreprises et les startups. C'est pourquoi, JCDecaux dans le cadre de sa stratégie d'innovation et de soutien de l'entrepreneuriat, accompagne et investit dans des startups innovantes, qu'elles soient internationales ou françaises.

Quelques exemples de nos réalisations en partenariat avec des startups en lien avec le Développement Durable :

LE DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS BUSINESS INNOVANTES ET DURABLES

- Partenariats avec Elichens et Rubix pour le développement de mobiliers équipés de capteurs urbains environnementaux



LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS FONCTIONNELS ET ORGANISATIONNELS

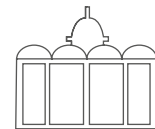
- Partenariat avec Diduenjoy pour la conduite d'enquêtes de satisfaction usagers en mobilité : co-création d'une approche inédite dans le domaine du «Place Research», c'est-à-dire la capacité à conduire des enquêtes auprès du grand public en mobilité. Dans les deux expérimentations déjà effectuées – retour d'expérience des abonnés de VLS et d'utilisateurs Wi-Fi – Diduenjoy a proposé une solution permettant à l'utilisateur de donner son avis en moins de 10 secondes tout en étant en mobilité



- Partenariat avec Flow pour le lancement d'une plateforme interne et collaborative pour gérer, qualifier et partager le référencement des startups au sein du groupe
- Partenariat avec Toucan Toco pour le développement d'applications web de visualisation de données pour les équipes RH, commerciales et marketing

L'ANIMATION D' ACTIONS SOCIALES ET SOLIDAIRES

- Partenariat avec Kialatok pour l'organisation d'une animation en interne dans le cadre de la semaine européenne du handicap : JCDecaux a organisé au sein de son siège social en France une animation avec la startup Kialatok qui anime des formations pour les entreprises au travers d'ateliers de cuisine du monde animés par des personnes en insertion



- Partenariat avec Lulu dans ma rue pour favoriser la création de lien social dans les quartiers : JCDecaux a mis à disposition 5 kiosques parisiens pour l'action de la startup Lulu dans ma rue, une conciergerie participative dont l'objectif est de développer un service de proximité pour les habitants des quartiers, tels que des aides pour des travaux, laisser ses clés pour la venue d'un technicien, etc.

JCDecaux contribue également au développement et à la reconnaissance des startups à travers plusieurs partenariats tels que :

- Les Grands Prix de l'Innovation de la Ville de Paris, concours récompensant les startups franciliennes les plus innovantes
- Le Festival Futur en Seine (FUTUR.E.S), festival européen du numérique organisé par le pôle de compétitivité de la transformation numérique Cap Digital
- Paris&Co, agence de développement économique et d'innovation de Paris
- Everywhere, startup éditrice du Startup Guide de Paris, manuel de l'entrepreneur permettant de découvrir les lieux, les startups et les entrepreneurs qui font l'écosystème de la capitale
- Neuilly Tech Première, association permettant aux startups lauréates du concours d'être hébergées dans les locaux d'une grande entreprise française. JCDecaux accueille depuis 2016 la startup Likibu, développeur d'un site de location de vacances entre particuliers

4. LES RELATIONS AVEC LES ANNONCEURS

A l'heure du tout virtuel, le média JCDecaux est l'unique point de rencontre dans la vie réelle et urbaine entre les consommateurs citoyens et les marques et acteurs économiques. A travers ses réseaux de mobiliers à échelle internationale, nationale et locale, JCDecaux a pour objectif d'orchestrer des rencontres entre les marques et les consommateurs au sein de l'espace urbain grâce à des campagnes ciblées et dynamiques.

L'essor du digital permet à JCDecaux de développer davantage de solutions au service des marques et des consommateurs : des contenus interactifs et innovants permettant de mieux cibler une audience plus mobile, connectée et en demande d'interactivité. Ainsi, les annonceurs peuvent construire leur campagne programmatique et calibrer cible et objet du message, en temps réel.

JCDecaux OneWorld rend possible les campagnes de communication mondiales

OneWorld est une entité globale et transversale au sein de JCDecaux qui a pour missions 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 (se référer à la page 41 pour plus d'informations).

JCDecaux contribue au dynamisme des économies nationales et au commerce de proximité

Au niveau national, JCDecaux permet aux acteurs économiques de rayonner sur l'ensemble du territoire à travers des réseaux de mobiliers nationaux. Pour favoriser davantage ce rayonnement, les entités nationales de JCDecaux mettent aussi en place des programmes d'études et d'analyse de données permettant aux annonceurs de mieux connaître les consommateurs et de mesurer l'efficacité de leurs campagnes.

Au niveau local, JCDecaux promeut également l'affichage de campagnes d'annonceurs locaux et régionaux via des plateformes ouvertes et évolutives. C'est le cas de Monaffiche.be en Belgique ou de la solution EasyWay en France. Grâce à ces sites, JCDecaux permet aux commerces de proximité de sélectionner et d'évaluer les meilleurs emplacements pour leur communication.



JCDecaux Creative Solutions® (entité de OneWorld) élabore des campagnes sur-mesure pour permettre aux annonceurs de communiquer sur leurs engagements durables de manière unique et créative

JCDecaux Creative Solutions® est le nom donné aux activités événementielles et de diversification de JCDecaux dans les différents pays du Groupe. A travers JCDecaux Creative Solutions®, des opérations spéciales et des événements peuvent être organisés pour sensibiliser le public à des causes sociales ou environnementales.

Quelques exemples de campagnes menées en 2017 pour accompagner les marques dans la communication de leurs engagements durables :

- sensibilisation au recyclage avec Ikea en République Tchèque : transformation d'un arrêt de tram qui a été surmonté d'une gigantesque bouteille en plastique et installation de boutons sur

la face 2m² de l'Abribus® permettant aux usagers de répondre à un jeu interactif consistant à deviner la composition d'un produit fini en sélectionnant un type de matériaux. Le recyclage est l'un des engagements durables de la marque

- sensibilisation à la pollution de l'air et à l'utilisation de cosmétiques d'origine naturelle avec la marque de cosmétique The Body Shop à Londres : installation de filtres à air sous un Abribus®
- sensibilisation au gaspillage de l'eau avec la marque Procter&Gamble aux Etats-Unis : la face 2m² d'un Abribus® a été remplie d'eau pour montrer que la lessive dernièrement développée par la marque permet d'utiliser moins d'eau lors du lavage en machine.

Exemple de campagne menée en 2017 pour accompagner une organisation à but non lucratif :

- sensibilisation sur la pollution de l'eau pour l'association Seas Foundation à Amsterdam : l'objectif de la campagne était de démontrer les effets néfastes des algues vertes en apportant la mer dans la rue via le remplissage d'un panneau d'affichage vitrine avec de l'eau de mer et des algues formées par la pollution.

5. LES RELATIONS AVEC LES USAGERS

JCDecaux accorde une grande importance à sa relation avec les utilisateurs finaux de ses produits et services. Pour préserver leur confiance sur le long-terme et ainsi l'acceptabilité sociétale de ses activités, JCDecaux s'assure avant tout de la sécurité de ses dispositifs, et déploie des procédures de contrôle des contenus publicitaires affichés et des actions de médiation avec les usagers.

La santé et la sécurité des usagers

La qualité du service et des équipements a fait la renommée de JCDecaux depuis toujours et constitue une des valeurs fondamentales du groupe. JCDecaux possède sa propre Direction des Etudes. Certifiée ISO 9001 et ISO 14001, 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. Pour cela, de nombreuses simulations (de résistance, performance,...) et tests (de résistance thermique,...) sont réalisés permettant d'intégrer différents critères dès la conception afin de s'assurer de la sécurité des mobiliers. Des contrôles qualité sont ensuite réalisés à chaque étape du cycle de production, garantissant ainsi des produits de grande qualité, sans danger pour les usagers. Une fois installés, l'ensemble des mobiliers fait l'objet de contrôles réguliers sur le terrain auxquels s'ajoutent des contrôles plus poussés, systématiques et à fréquences ajustées des installations électriques.

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service

Les systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS) sont quant à eux contrôlés et entretenus deux fois par semaine par les techniciens cycles sur le terrain. Lorsque cela est nécessaire, les vélos sont réparés à l'atelier par des mécaniciens cycles. Les freins sont remplacés préventivement tous les 24 mois, et les gaines et câbles tous les 6 mois, par des mécaniciens et techniciens formés dans l'atelier école de Cyclocity®, interne à JCDecaux.

Des opérations ponctuelles de sensibilisation des utilisateurs de systèmes de Vélos en Libre-Service sur la sécurité routière sont également menées. Depuis 2014, JCDecaux organise des événements pour initier les plus jeunes à la pratique du vélo. Durant ces événements des petits vélos conçus par JCDecaux sont mis à la disposition des

enfants qui sont invités à se familiariser avec le code de la route sur circuit fermé. En 2017, ces événements ont été déployés à Paris, Marseille, Lyon, Nantes, Besançon, Mulhouse et Nancy.

Dispositif de suivi de l'impact des Small Cells sur la santé du grand public et des travailleurs

Les Small Cells sont des petites antennes à très faibles émissions installées dans les mobiliers urbains qui permettent aux opérateurs de téléphonie d'améliorer la qualité de réception dans les zones à forte demande.

Pour chacune de ses installations de Small Cells, JCDecaux applique la réglementation nationale et internationale en matière de niveau d'exposition aux ondes (seuils définis par l'OMS). Des mesures sont réalisées par des organismes indépendants pour vérifier les seuils d'exposition aux ondes pour les usagers et le personnel terrain. Bien qu'il existe deux familles de limite d'exposition – grand public et travailleurs – JCDecaux fait le choix d'appliquer le seuil limite d'exposition « travailleurs » aussi bien au personnel terrain qu'au grand public pour garantir des conditions de sécurité optimales.

En France, JCDecaux participe à une démarche pilotée par l'Etat français, le Plan confiance numérique, qui vise à identifier les conditions de déploiement des Small Cells dans le pays. Dans ce cadre, 3 expérimentations ont été réalisées dans 3 villes (Annecy, Montreuil, Kremlin Bicêtre) entre 2016 et 2017, avec des opérateurs et configurations différentes, et sous le contrôle de l'Agence Nationale des Fréquences (ANFR). Ces expérimentations ont permis de mettre en évidence que la contribution moyenne mesurée est de l'ordre de 0,1 Volt par mètre dans la zone de couverture de la Small Cell, ce qui est très faible au regard des normes en vigueur (seuil OMS : 61 Volt par mètre) et comparé aux objets du quotidien (ex. micro-ondes à 40 cm : 3 Volt par mètre, ampoule basse consommation à 30 cm : 15 Volt par mètre,...). Il a également été démontré que la présence de la Small Cell permet de limiter le niveau d'émission des téléphones portables d'un facteur 2 à 5, limitant ainsi l'exposition directe aux ondes et prolongeant la durée de vie des batteries tout en ayant un meilleur service. Cette démarche fait partie des premières expérimentations mondiales en la matière et ses résultats sont reconnus par la GSM Association.

Le contrôle de l'affichage publicitaire

Depuis plusieurs années, soucieux de respecter les réglementations locales et de ne pas heurter la sensibilité du grand public, JCDecaux a mis en place une procédure de contrôle de conformité des visuels publicitaires.

Chaque entité de JCDecaux veille à mettre en œuvre une procédure de conformité des visuels avec les lois et réglementations applicables et s'assurer que les visuels abordant certains thèmes spécifiques (alcool, nudité-lingerie, violence, pornographie indirecte, vertus écologiques de produits, tabac...) soient examinés avec une attention particulière. En 2017, 23 pays du groupe sont dotés d'une procédure de contrôle des visuels prenant en compte la sensibilité du public en plus de la vérification de la conformité légale, lors de la validation des visuels publicitaires.

Au total, 19004 visuels ont fait l'objet d'une demande de re-travail ou ont été refusés en 2017 du fait de non-conformité à la législation, à la Charte Ethique Groupe, ou de la possibilité du visuel à heurter certains publics (prise en compte de la sensibilité du public). 91 % des visuels retravaillés ou refusés est dû à la Chine. Parmi ces visuels, seulement 24 ont été refusés. Le grand nombre de visuels retravaillés est dû principalement à la multiplication des visuels numériques sur supports digitaux à contrôler.

En France, les visuels sont soumis à la Direction Juridique qui vérifie leur conformité avec les lois et réglementations en vigueur. Si un visuel est identifié par la Direction Juridique comme pouvant porter atteinte à la moralité ou à la sensibilité du public, le visuel est soumis à l'approbation du Comité de Déontologie de l'Affichage, composé des responsables des Directions Juridique, Marketing, Communication, Patrimoine, Commerce, Nouveaux Usages, et Développement Durable et Qualité. En cas de refus, le visuel doit être retravaillé et soumis à nouveau à l'approbation du Comité de Déontologie de l'Affichage.

La médiation avec les usagers des systèmes de Vélos en Libre-Service

JCDecaux attache une très grande importance à la qualité de ses relations avec les clients des systèmes de Vélos en Libre Service (VLS). L'objectif d'une médiation est de régler les litiges entre les usagers d'un service et une entreprise en favorisant le règlement à l'amiable des différends. La médiation VLS France JCDecaux fait partie de l'Association Nationale des Médiateurs. Cette cellule travaille en toute indépendance et impartialité conformément aux dispositions de la Charte de la Médiation de la Commission de la Médiation. Elle est composée d'un médiateur assisté d'une collaboratrice et couvre tous les systèmes VLS présents en France.

Son rôle est de permettre de renouer le dialogue entre le client du système de Vélos Libre-Service et la société opératrice du groupe JCDecaux, Cyclocity®. Prise en compte du contexte et des circonstances, écoute, esprit d'équité et gratuité sont les avantages d'une saisine du Médiateur par rapport à une procédure judiciaire.

Bilan 2017 de la médiation en France

Parmi les 782 saisines du médiateur en 2017, 544 dossiers ont été traités et clôturés, 67 sont en cours de traitement et 171 ont été redirigés vers les différents services compétents (assurance, centre relation clientèle, supervision, régulation).

Enquête Qualité Médiation : Suite à l'enquête de satisfaction menée en 2016 auprès d'usagers de VLS ayant eu recours au service de médiation dont les résultats ont montré que 79 % des répondants étaient satisfaits du service de médiateur, une nouvelle enquête approfondie a été réalisée en 2017. Les résultats de cette étude seront disponibles dans le rapport de la Médiation VLS JCDecaux qui sera mis en ligne en octobre 2018.

Transition Vélib' : Le système de VLS parisien a changé d'exploitant à partir du 1^{er} Janvier 2018. Les utilisateurs Vélib' conservent la possibilité de saisir le Médiateur VLS pour tous les trajets effectués jusqu'au 31 décembre 2017, et ce jusqu'au 30 juin 2019.

Médiation et justice restaurative

Les mesures de réparation pénale, une alternative aux poursuites judiciaires : En 2017, 22 personnes mineures ont participé à l'initiative « tu casses, tu ré pares » dans le cadre de mesures de réparation pénale. Ces mesures mises en place dans le groupe depuis 2013 pour les mineurs et depuis 2016 pour les majeurs, couvrent en 2017 Vélib', Vélo'v et Vélo'Toulouse et permettent à des primo délinquants ayant commis des atteintes matérielles aux systèmes de VLS de JCDecaux, d'être accueillis dans les ateliers de Cyclocity®, pour y exécuter leur mesure sous forme de réparation de cycles. L'objectif de ces mesures est de poursuivre un but éducatif et pédagogique afin d'éviter les récidives et les situations de ruptures sociales. Au total, 246 jeunes ont été accueillis dans les ateliers Vélib' à Paris et Saint Denis depuis 2013, 23 jeunes dans l'atelier de Villeurbanne (Vélo'v) et 12 dans celui de Toulouse

(VélÔToulouse). Cette initiative est un succès dans la mesure où le taux de récidive des jeunes est très faible, aux alentours de 11 %.

Les travaux d'intérêt général ou exécution d'une peine au profit de la collectivité : une personne majeure a pu effectuer sa peine de Travaux d'Intérêt Général dans l'atelier de Toulouse grâce à l'accord national qui a été signé à cet effet en janvier 2016.

6. LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL ET LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

À l'ère du digital et de la connectivité, la gestion de la donnée représente un enjeu stratégique pour JCDecaux. La mise en place de règles éthiques en matière de collecte et de gestion de données, et notamment des données à caractère personnel, est donc une priorité pour le groupe.

JCDecaux peut être amené à collecter des données à caractère personnel relatives aux personnes extérieures (clients, partenaires, fournisseurs, usagers,...) pour pouvoir garantir la bonne exécution de ses prestations de services (ex : gestion de la relation client usagers des systèmes de Vélos en Libre-Service, des relations commerciales, des modalités d'accès à un service Wi-Fi, organisation de jeux-concours et autres événements ...). Dans toutes ses activités, JCDecaux garantit à toute personne le respect de sa vie privée et la confidentialité de ses données personnelles, et s'engage à respecter les principes fondamentaux de la loi informatique et Libertés française de 1978, et du Règlement Européen Général sur la Protection des Données à caractère personnel (RGPD) de 2016 qui entrera en vigueur en mai 2018.

Ces principes fondamentaux sont : Licéité, Loyauté, Transparence, Limitation des finalités, Minimisation des données, Limitation de la durée de conservation des données, Intégrité et Confidentialité.

Un programme de mise en conformité au RGPD a été lancé dès 2017 et comprend notamment la définition d'une Politique Groupe sur la Protection des données à caractère personnel, la nomination d'un « Data Protection Officer » (DPO) Groupe et la constitution d'un réseau de Responsables RGPD dans les pays concernés. Un comité de pilotage et six groupes de travail comprenant les Directions Juridique, Systèmes d'Informations, Ressources Humaines, Stratégie Data et Nouveaux Usages, Commerce Marketing et Développement, Communication, Développement Durable et Qualité, et Audit Interne, se réunissent régulièrement pour mettre en place ce programme. Les groupes de travail sont en charge notamment des thématiques suivantes : Conformité, Applications & Infrastructures Informatique, Communication Interne, sensibilisation et formation, Parties prenantes et contrats, Contrôles et gestion de crises, données d'audience.

Plus spécifiquement en France, JCDecaux a réaffirmé son engagement à travers la publication de sa Politique de Protection des Données à caractère Personnel et de la Vie Privée (disponible sur www.jcdecaux.com) début 2017. Un Correspondant Informatique et Libertés (CIL mutualisé) s'assure de la conformité de l'ensemble des traitements pour les entités françaises du groupe, avec le support de son réseau de 20 Relais Informatique et Libertés (RIL). En 2017, le CIL, avec le support du réseau RIL, a poursuivi ses actions de sensibilisation des collaborateurs et de mise en conformité des traitements de données. Des audits de conformité approfondis ont été conduits sur certains traitements après mise en œuvre.

Afin d'assurer la sécurité des Systèmes d'Information, un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), assisté d'un réseau de « Hub Managers » régionaux et de managers SI présents dans chaque pays du groupe, déploie la Politique

Sécurité Informatique de JCDecaux. Ce réseau organise également la veille active et les audits réguliers (internes et externes) des Systèmes d'Information JCDecaux ainsi que ceux des fournisseurs clés du groupe. Aucune fuite, ni aucun vol de données personnelles n'ont été recensés au cours de l'année 2017.

7. LA CONTRIBUTION DE JCDECAUX AUX COMMUNAUTÉS LOCALES

Empreinte économique et locale

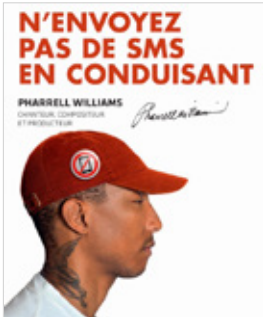
JCDecaux est présent dans plus de 75 pays, 4 280 villes de plus de 10 000 habitants, 220 aéroports et 260 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Ainsi, JCDecaux contribue au développement économique et crée des emplois là où l'entreprise s'implante. Les activités et métiers de JCDecaux sont par nature ancrés dans les territoires au plus près des mobiliers urbains. JCDecaux emploie donc localement des agents de terrain et des sous-traitants. Quand cela est possible, les mobiliers sont fabriqués par des fournisseurs locaux (cf. partie « Renforcer le Développement Durable dans les Achats » en page 75 pour plus d'informations). Enfin à travers sa politique de fiscalité responsable, JCDecaux s'est engagé à payer l'impôt là où la valeur est créée, et à ne pas utiliser de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale (cf. partie « Politique fiscale » en page 105 pour plus d'informations), contribuant ainsi à la création de valeur localement.

Les actions en faveur des Grandes Causes

La communication extérieure est un média qui touche des millions 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 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, JCDecaux témoigne de son soutien en affichant gracieusement des faces publicitaires sur ses réseaux ou en apportant un soutien financier. En 2017, 25 pays du groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes que ce soit en termes de faces gracieuses ou de dons, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, la santé, la recherche médicale, l'égalité des chances, la protection de l'environnement, la culture et d'autres domaines.

Illustrations



En mars 2017, JCDecaux a lancé en partenariat avec la FIA, la première campagne à portée mondiale dédiée à la sécurité routière. Il s'agit d'une campagne engageante et universelle qui vise à sensibiliser et à encourager cyclistes, piétons, motocyclistes et automobilistes à adopter des comportements plus responsables à travers des règles simples, facilement applicables et à l'efficacité prouvée. Cet engagement s'inscrit dans notre Responsabilité Sociétale d'Entreprise qui se traduit notamment par la promotion de sujets d'intérêt général via la capacité d'influence de notre media. La campagne présente dix « règles d'or » incarnées par 13 ambassadeurs de renom (sportifs, pilotes, artistes,...) tous engagés pour défendre cette cause personnellement, et bénévolement. Traduite dans près de 30 langues, la campagne #3500LIVES est visible dans plus de 70 pays et génère un nombre de contacts estimé à plus d'1 milliard.

En avril 2017, JCDecaux Lituanie a été récompensée par la Présidence de la République Lituanienne pour sa contribution à la campagne de santé publique «For a Safe Lithuania» en collaboration avec l'ONG Child Line.

Q FOCUS UNE MOBILITÉ DOUCE ET PARTAGÉE GRÂCE AUX SYSTÈMES VÉLOS EN LIBRE-SERVICE

Véritable complément aux transports en commun, les Vélos en Libre-Service (VLS) sont un moyen d'améliorer la qualité de vie en ville et d'optimiser les déplacements en adéquation avec les préoccupations environnementales et de santé publique actuelles. Ils s'inscrivent aussi dans l'évolution des modes de consommation, vers le partage de biens et services entre les usagers. La réussite des systèmes de VLS de JCDecaux repose notamment sur une volonté, dès l'origine, de démocratiser ce service en facilitant les usages (tarification adaptée, couplage avec les cartes de transports,...) et en proposant un maillage complet des villes.

15 ans d'expérience internationale

**700 000 abonnés longue-durée
et 3,2 millions d'utilisateurs occasionnels par an**

Plus de 52 000 vélos mis à disposition dans 88 villes et 13 pays

Plus de 642 millions de trajets effectués depuis 2003

La Direction client France est certifiée NF Service « Relation client » depuis juillet 2014 et « Élu Service Client de l'Année » dans la catégorie « Transport individuel de personnes » pour la 3^{ème} année consécutive

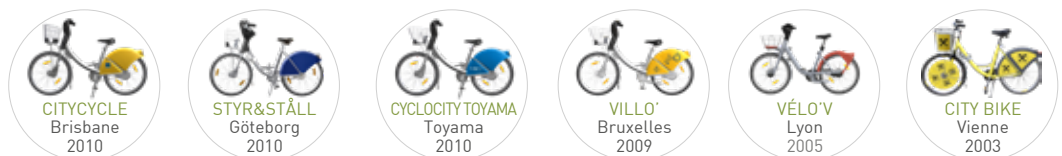
Lancement de l'eVLS : JCDecaux confirme les premiers déploiements de ses vélos à assistance électrique avec batterie embarquée à Luxembourg en 2018 et dans la métropole de Lyon en 2020.

Stratégie open data : En janvier 2018, notre plateforme open data dénombre plus de 4 000 comptes utilisateurs actifs et 1 million de hits quotidiens. Depuis 2013, JCDecaux rend disponible gratuitement une partie des données de ses systèmes VLS à travers le monde sous « Licence Ouverte » et en temps réel sur une plateforme en ligne (localisation des stations, disponibilité des vélos et places de stationnement...). Ces données peuvent être réutilisées par tous pour expérimenter de nouvelles représentations ou pour fournir des services innovants et utiles aux usagers via la création d'applications par exemple.

Zoom sur la fin de vie : En fin de contrat, JCDecaux s'engage à donner une seconde vie ou recycle l'ensemble du matériel. Pour le contrat Vélib' Paris qui a pris fin en décembre 2017, cela signifie que :

- >> les vélos, pièces détachées, bornes et bornettes seront réutilisés après reconditionnement pour la maintenance d'autres marchés de VLS dans le monde ou pour être proposés à d'autres villes à l'occasion d'appels d'offres à venir, dès lors que leurs cahiers des charges autorisent du matériel reconditionnés à neuf (cf. Focus Economie Circulaire page 62)
- >> les pièces et matériaux non réutilisés seront triés, séparés, nettoyés, et recyclés dans des filières existantes spécialisées.

Exemples de systèmes de Vélos en Libre-Service :



LA PRÉSENCE DE JCDECAUX DANS LES INDICES INTERNATIONAUX DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

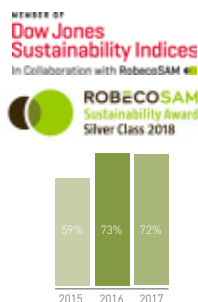
À fin 2017, JCDecaux est intégré dans plusieurs indices boursiers éthiques qui font référence et qui recensent les meilleures entreprises répondant à des critères de responsabilité strictement identifiés :

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX EUROPE (DJSI)

En 2017, JCDecaux confirme son classement dans DJSI, ainsi que l'obtention du prix Silver (médaille d'argent) dans le cadre de la publication du rapport 2017 de RobecoSAM sur la durabilité des entreprises.

Une performance maintenue en 2017
72/100

[Moyenne de l'industrie : 38]



FTSE4GOOD INDEX SERIES

Depuis 2014, le score global obtenu par JCDecaux est en progression, notamment sur les critères sociaux et de gouvernance.

Notre meilleure performance obtenue en 2017
4,8/5

[Moyenne du secteur non disponible]



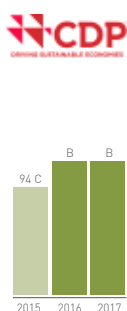
CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP) CLIMATE CHANGE

Depuis 2011, JCDecaux répond au CDP et maintient sa performance en termes de transparence et de maîtrise de ses émissions de gaz à effet de serre.

Une performance maintenue en 2017
B

[Moyenne de l'industrie : C]

[CDP a changé sa méthodologie de notation en 2016 et a fusionné la note de transparence et la note de performance pour ne donner qu'une seule note globale]

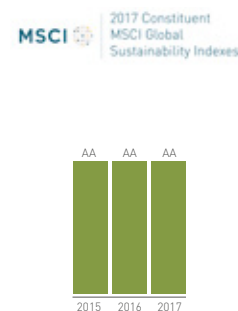


MSCI ESG*

Depuis 2013, JCDecaux obtient la note AA, une position maintenue sur l'ensemble des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Une notation maintenue en 2017
AA

[Moyenne du secteur non disponible]



STOXX GLOBAL ESG LEADERS INDICES

JCDecaux a rejoint en 2016 les indices STOXX® Global ESG Leaders. Une introduction à ces indices réussie avec un score de transparence très supérieur à la moyenne du secteur.

[Note 2017 non disponible]



EURONEXT VIGEO EIRIS INDICES

En 2017, JCDecaux est renouvelé dans les indices Europe 120 et Eurozone 120. Le renouvellement de son référencement dans ces indices souligne la bonne performance de JCDecaux notamment sur les critères environnementaux, sociaux et droits de l'Homme.

[Moyenne du secteur non disponible]



ETHIBEL PIONEER ETHIBEL EXCELLENCE INVESTMENT

Depuis 2009, JCDecaux fait partie des registres Ethibel PIONEER et Ethibel EXCELLENCE Investment. Cette sélection indique que l'entreprise fait mieux que la moyenne de son secteur en termes de responsabilité sociale des entreprises.

[Note globale non disponible]



OEKOM RESEARCH CORPORATE RESPONSABILITY

Depuis 2013, Oekom research classe JCDecaux dans sa liste « Prime ». Ce classement confirme que JCDecaux fait partie des 15 % d'entreprises ayant atteint le statut « Prime » au sein de l'univers de notation.

[Note globale non disponible]



* L'inclusion de JCDecaux SA dans les indices MSCI, et l'utilisation de logos, marques déposées, logo du service ou noms d'indices MSCI, ne constituent ni un sponsoring, soutien, ou une promotion de JCDecaux SA par MSCI ou aucunes de ses filiales. Les indices MSCI sont la propriété exclusive de MSCI. MSCI et les noms d'indices MSCI et logos sont des marques déposées ou logo du service de MSCI ou de ses filiales.

GRILLE DE CONCORDANCE GRI-G4 (OPTION CRITÈRES ESSENTIELS)

Depuis 2002, JCDecaux rend compte de ses informations extra-financières dans le chapitre Développement Durable de son Document de Référence. Ce reporting est élaboré en accord avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI est un organisme internationalement reconnu qui propose des lignes directrices pour aider les entreprises à rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales.

JCDecaux a choisi d'adopter l'approche de reporting « Critères essentiels » qui définit les éléments généraux et les éléments spécifiques d'informations à publier. Le tableau ci-dessous fait état de ces deux types d'informations pour le groupe JCDecaux et permet d'apprécier la concordance entre les indicateurs GRI et les informations publiées dans le cadre de notre exercice 2017.

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
STRATÉGIE ET ANALYSE			
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	Pages 4-5	
PROFIL DE L'ORGANISATION			
G4-3	Nom de l'organisation	Page de couverture	
G4-4	Principales marques et principaux produits et services	Pages 20-39	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation	Page 206	
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport	Pages 55, 167-179	Pages 302-311
G4-7	Mode de propriété et la forme juridique	Page 206	
G4-8	Marchés desservis (incluant la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires)	Pages 20-39, 167-179	
G4-9	Taille de l'organisation	Page de couverture	Pages 302-311
G4-10	Nombre total de salariés (par type de contrat de travail et par sexe)	Pages 55, 63	Pages 91-92, 302-311
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Page 73	
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Page 74	
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Pages 8-10	
G4-14	Démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation	Pages 280-296	Pages 302-311
G4-15	Répertoire des chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en interne et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	Pages 52, 66-67, 76, 288-289	
G4-16	Affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	Page 52	
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS			
G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation	Pages 167-179	Pages 302-311
G4-18	Processus de contenu et du Périmètre des Aspects	Pages 48-51	
G4-19	Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	Pages 50-51	
G4-20	Périmètre de chacun des Aspects pertinents au sein de l'organisation	Pages 50-51	
G4-21	Périmètre de chacun des Aspects pertinents en dehors de l'organisation	Pages 50-51	
G4-22	Raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	N/A	
G4-23	Changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	Pages 8-10, 53	Pages 91-92
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Pages 74-85	
G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Pages 50-51, 74-85	

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
G4-26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes	Pages 74-85	
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont	Pages 50-51, 74-85	
PROFIL DU RAPPORT			
G4-28	Période de reporting pour les informations fournies	Pages 53-54	Pages 91-92
G4-29	Date du dernier rapport publié	Pages 53-54	Pages 91-92
G4-30	Cycle de reporting	Pages 53-54	Pages 91-92
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Pages 275	
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation, Index du contenu GRI pour l'option choisie et référence au Rapport de vérification externe	Pages 48	
G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	Pages 48	Pages 91-92
GOUVERNANCE			
G4-34	Structure de la gouvernance de l'organisation	Pages 210-237	
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Pages 20, 66, 76, 288-289	

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT						
ASPECT PERTINENT : ENERGIE						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 56-58				Pages 91-92
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Page 56 et voir CDP CC.11 Energy				Pages 91-92
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	Pages 56-58 et voir CDP CC.11 Energy				Pages 91-92
ASPECT PERTINENT : EMISSIONS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 56-58 et voir CDP CC.12 Emissions performance				Pages 91-92
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	Page 56 et voir CDP CC.9 Scope 1 Emissions breakdown				Pages 91-92
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	Page 56 et voir CDP CC.10 Scope 2 Emissions breakdown				Pages 91-92
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	Voir CDP CC.12 Emissions performance				
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Page 56 et voir CDP CC.12 Emissions performance				Pages 91-92

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
ASPECT PERTINENT : EFFLUENTS ET DECHETS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 60-62				Pages 91-92
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	Page 60				Pages 91-92
ASPECT PERTINENT : EVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 75-76				Pages 91-92
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	Pages 76				
CATÉGORIE : SOCIAL						
SOUS-CATÉGORIE : PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT						
ASPECT PERTINENT : SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 64-65				Pages 91-92
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Pages 64-65	Information non reportée par sexe	L'information est actuellement non disponible		Pages 91-92
ASPECT PERTINENT : FORMATION ET EDUCATION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 67-68				
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Page 67	Information non reportée par sexe et par catégorie professionnelle	L'information est actuellement non disponible		
ASPECT PERTINENT : DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 68-70				
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Pages 68, 210-237	Information sur les minorités	L'existence de restrictions légales spécifiques	Loi N°78-17 du 6 janvier 1978 "loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés" (Article 8)	
ASPECT PERTINENT : EVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 75-76				Pages 91-92
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	Page 75				

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
SOUS-CATÉGORIE : DROITS DE L'HOMME						
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 75-76				Pages 91-92
G4-HR10	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme	Page 76				
SOUS-CATÉGORIE : SOCIÉTÉ						
ASPECT PERTINENT : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 66, 75				Pages 91-92
G4-S04	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	Pages 51, 66, 75				

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION*

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC[®] sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société JCDecaux, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au directeur d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci après le « Référentiel ») dont un résumé figure en note méthodologique dans le rapport de gestion et disponible sur demande.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE)
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre juillet 2017 et février 2018 pour une durée totale d'intervention d'environ huit semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000[®].

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

* Le rapport de gestion est disponible sur le site Internet de JCDecaux dans la section Investisseurs/Notation extra-financière.

[®] Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

[®] ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions développement durable et qualité en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes¹⁰ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées¹¹ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 10 % des effectifs et entre 6 % et 18 % des informations quantitatives environnementales
- Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 20 février 2018

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier
Associé développement durable

Jean-francois Belorgey
Associé

¹⁰ Informations environnementales et sociétales :

- *indicateurs (informations quantitatives) : le nombre de filiales certifiées OHSAS 18 001, la consommation d'électricité des mobiliers (MWh), l'achat d'électricité verte (MWh), le détail des émissions carbone par source et par scope (1 et 2) en teqCO₂, la quantité totale de déchets générés en tonnes et le pourcentage de déchets triés pour recyclage*

- *informations qualitatives : l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la politique d'achat et les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux, les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit.*

Informations sociales :

- *indicateurs (informations quantitatives) : les effectifs (répartition par genre, zone géographique et type de contrats), les embauches et les licenciements, le taux d'absentéisme, les accidents du travail et notamment leur fréquence et leur gravité*

- *informations qualitatives : les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité.*

¹¹ Les entités JCDecaux USA, JCDecaux Portugal et JCDecaux UK.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion



LIGHT BOX DE 55 m²
Aéroport International de Changi
SINGAPOUR

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés

Commentaires sur les comptes 96
Évolution récente et tendances 104
Politique d'investissement 104
Politique fiscale 105

Comptes consolidés et annexe

État de situation financière 108
État du résultat global de l'exercice 110
État de variation des capitaux propres 112
Tableau des flux de trésorerie 113

Annexe aux comptes consolidés 115

Méthodes et principes comptables 116
Évolution du périmètre de consolidation 122
Information sectorielle 123
Commentaires sur l'état de situation financière 126
Commentaires sur le compte de résultat 146
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie 154
Risques financiers 156
Commentaires sur les engagements hors-bilan 158
Informations sur les parties liées 160
Informations sur les coentreprises 161
Informations sur les entreprises associées 166
Périmètre de consolidation 167
Événements subséquents 179

Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA

Commentaires sur l'activité 180
Commentaires sur les comptes 180
Délais de paiement clients et fournisseurs 181
Charges non déductibles 182
Évolution prévisible et tendances 182

Comptes annuels de la Société JCDecaux SA 184

Annexe aux comptes annuels de la Société JCDecaux SA 187

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

1. 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 2017 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêté de ces comptes, soit le 31 décembre 2017 et présentés avec des informations financières comparatives 2016 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 services annexes et de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires.

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 Europe, en Amérique du Nord et en Australie. 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. 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. Fin 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société MédiaKiosk. En février 2013, JCDecaux a acquis 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie, présente dans 47 villes. En mars 2014, JCDecaux a acquis 85 % d'Eumex, et est devenu le leader de la communication extérieure en Amérique Latine. En juin 2015, JCDecaux a acquis Continental Outdoor Media, numéro 1 de la communication publicitaire extérieure en Afrique. En novembre 2015, JCDecaux a acquis le groupe Cemusa et a ainsi renforcé ses positions en Espagne, en Italie, au Brésil et aux Etats-Unis. En 2016, JCDecaux a acquis les activités d'Outfront Media présent au Mexique et en Amérique Latine, puis JCDecaux a conclu une alliance stratégique avec Caracol Television, numéro un en audience télévisée en Colombie, en lui cédant une participation de 25 % dans le capital de sa filiale colombienne Eucol, et enfin JCDecaux a créé un partenariat avec le groupe Top Media présent au Panama et en Amérique Centrale, confirmant ainsi sa position de leader dans cette région. En 2017 JCDecaux a fusionné ses activités au Mexique avec America Movil (CMI) afin de renforcer sa couverture dans les principales villes du Mexique.

Synthèse de l'activité en 2017

Conformément à IFRS 11 applicable le 1^{er} janvier 2014, les sociétés sous contrôle conjoint antérieurement consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle doivent désormais être intégrées selon la méthode de la mise en équivalence. Toutefois, les données opérationnelles des sociétés sous contrôle conjoint continuent d'être intégrées proportionnellement dans le reporting de gestion opérationnelle du groupe, sur lequel s'appuient les dirigeants dans le cadre de leurs prises de décision. C'est pourquoi les données opérationnelles communiquées ci-après sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et restent ainsi cohérentes avec les données historiques. Pour le compte de résultat, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au résultat d'exploitation. Pour le tableau de flux de trésorerie, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au cash-flow disponible. Ces données ainsi ajustées de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle, de résultat d'exploitation et de cash-flow disponible sont réconciliées avec les données IFRS en Annexe 1 du présent document.

Le chiffre d'affaires du groupe a progressé de 2,3 % à 3 471,9 millions d'euros en 2017, dont 16,6 % réalisés sur des supports digitaux. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 3,2 %. La marge opérationnelle du groupe s'élève à 653,5 millions d'euros en hausse de 1,1 % et a représenté 18,8 % du chiffre d'affaires, contre 19,1 % en 2016. Le résultat d'exploitation du groupe, avant dotations et reprises de perte de valeur, a représenté 10,3 % du chiffre d'affaires en 2017, contre 10,4 % en 2016. Le résultat d'exploitation du groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est établi à 345,8 millions d'euros en 2017, soit 10,0 % du chiffre d'affaires, contre 10,4 % en 2016.

Au 31 décembre 2017, les effectifs du groupe sont de 13 038 collaborateurs (dont 1 266 de quote-part d'effectif employé par les coentreprises), soit une augmentation de 11 collaborateurs par rapport à fin 2016.

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 2017 et 2016.

Exercice clos au 31 décembre (données ajustées ⁽¹⁾)

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2017	2016
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 431,8	1 376,4
- Vente, location et entretien	144,4	147,3
Chiffre d'affaires Total	1 576,2	1 523,7
Marge opérationnelle	420,2	405,4
Taux de marge opérationnelle	26,7 %	26,6 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	217,4	193,2
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	13,8 %	12,7 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	211,3	194,8
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	13,4 %	12,8 %
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	1 398,1	1 373,7
Marge opérationnelle	177,7	182,0
Taux de marge opérationnelle	12,7 %	13,2 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	119,3	130,5
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	8,5 %	9,5 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	116,4	130,6
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	8,3 %	9,5 %
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	497,6	495,4
Marge opérationnelle	55,6	59,1
Taux de marge opérationnelle	11,2 %	11,9 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	21,4	27,7
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	4,3 %	5,6 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	18,1	27,7
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	3,6 %	5,6 %
TOTAL GROUPE		
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 471,9	3 392,8
MARGE OPÉRATIONNELLE	653,5	646,5
Taux de marge opérationnelle	18,8 %	19,1 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DOTATIONS ET REPRIS DE PERTE DE VALEUR	358,1	351,4
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	10,3 %	10,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS DOTATIONS ET REPRIS DE PERTE DE VALEUR	345,8	353,1
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	10,0 %	10,4 %

⁽¹⁾ Les données ajustées prennent en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint. Ces données sont réconciliées avec les données IFRS dans l'Annexe 1 du présent document.

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 et/ou digitaux, 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 et du ciblage 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 ajusté hors effet de change et variation de périmètre. L'exercice de référence est inchangé par rapport aux données publiées, et la croissance organique est calculée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent au chiffre d'affaires de l'exercice en cours et en prenant en compte les variations de périmètre prorata temporis, mais en incluant les variations de chiffre d'affaires liés aux gains de nouveaux contrats et aux pertes de contrats précédemment en portefeuille. 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 reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le groupe n'agit pas en tant que mandataire mais assume les risques et avantages liés à l'activité, le groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation. Les charges d'escomptes sont déduites du chiffre d'affaires. Par ailleurs, le groupe fait un suivi distingué du chiffre d'affaires digital. Le chiffre d'affaires digital correspond aux ventes d'espaces publicitaires réalisées sur tous supports digitaux ou électroniques, installés pour une durée supérieure à 6 mois. Ces supports publicitaires digitaux peuvent être de technologies et tailles diverses, soit physiques (écrans à LED ou LCD), soit immatériels (Internet ou Wi-Fi).

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le groupe exerce 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, selon le concept « JCDecaux Innovate », et des services annexes à son chiffre d'affaires analogue ou digital.

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du groupe s'est élevé à 3 471,9 millions d'euros en 2017 (incluant 16,6 % de chiffre d'affaires digital) contre 3 392,8 millions d'euros en 2016, et 12,9 % de chiffre d'affaires digital. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +19,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2017. La fluctuation des devises entre 2016 et 2017 a généré un impact de change négatif de -49,0 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 +3,2 % en 2017. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +4,4 %, +4,5 % et -4,2 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 576,2 millions d'euros en 2017 (dont 14,0 % de chiffre d'affaires digital), contre 1 523,7 millions d'euros en 2016 (dont 8,5 % de chiffre d'affaires digital), soit une progression de 3,4 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact négatif de -1,6 million d'euros principalement lié à la cession de la Turquie et au changement de pourcentage de consolidation de Cemusa Italie compensée par l'acquisition de CMI et de l'effet année pleine de l'acquisition d'Outfront Media en avril 2016. Les variations des cours de change entre 2016 et 2017 ont généré un impact négatif de -13,3 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, en raison de la dépréciation vis-à-vis de l'euro de la livre sterling, du dollar américain et du yen japonais qui compensent l'appréciation du réal brésilien.

- Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en croissance de 4,0 % en 2017.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 5,1 % sur l'année 2017. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche une bonne croissance grâce à la digitalisation de ses villes les plus emblématiques, tout comme l'Amérique du Nord avec l'impact positif du New York Digital Network. L'Asie-Pacifique est en hausse. Le Reste du Monde est en forte croissance.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 144,4 millions d'euros en 2017, contre 147,3 millions d'euros en 2016, soit une baisse de -1,9 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire s'est détérioré de -1,5 %.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 398,1 millions d'euros en 2017 (dont 22,2 % de chiffre d'affaires digital), contre 1 373,7 millions d'euros en 2016 (dont 19,7 % de chiffre d'affaires digital), soit une croissance de 1,8 %.

En 2017, les variations de périmètre ont eu un impact négatif de -1,8 million d'euros, principalement lié à la baisse du taux d'intégration de Shanghai Shentong compensée en partie par l'acquisition de Top Media. Les variations des cours de change

1.2.2. Chiffre d'affaires ajusté par zone géographique

Exercice clos au 31 décembre

En millions d'euros, sauf pourcentages	2017		2016	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Europe ^[1]	931,6	26,8	886,2	26,2
Asie-Pacifique	818,7	23,6	819,3	24,1
France	612,9	17,7	628,8	18,5
Reste du Monde ^[2]	450,0	13,0	405,3	11,9
Royaume-Uni	362,2	10,4	382,2	11,3
Amérique du Nord	296,5	8,5	271,0	8,0
TOTAL	3 471,9	100,0	3 392,8	100,0

^[1] Hors France et Royaume-Uni

^[2] La zone « Reste du Monde » comprend l'Amérique Latine, la Russie, l'Ukraine, l'Asie Centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique

- Le chiffre d'affaires de la zone Europe hors France et Royaume-Uni a représenté 931,6 millions d'euros, en progression de 5,1 % par rapport à 2016. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de +5,8 % par rapport à 2016.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires s'est élevé à 818,7 millions d'euros, en baisse de -0,1 % par rapport à 2016. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de 3,3 %.
- Le chiffre d'affaires de la France s'est établi à 612,9 millions d'euros en 2017, en baisse de -2,5 % par rapport à 2016. Aucune variation de périmètre n'est intervenue en 2017.

entre 2016 et 2017 ont eu un impact négatif de -35,6 millions d'euros, principalement lié à la dépréciation vis-à-vis de l'euro du yuan chinois, de la livre sterling, du dollar hongkongais et du dollar américain.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 4,5 % en 2017. L'Asie-Pacifique est en hausse. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche une bonne croissance. L'Amérique du Nord est en forte croissance à deux chiffres. Le Reste du Monde est en baisse.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 497,6 millions d'euros en 2017 (dont 8,9 % de chiffre d'affaires digital), contre 495,4 millions d'euros en 2016 (dont 7,5 % de chiffre d'affaires digital), soit une hausse de +0,4 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +23,1 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition en 2017 de Top Media, de CMI, de la société LCO à la Réunion et de l'effet année pleine de l'acquisition d'Outfront Media en avril 2016. Les variations des cours de change entre 2016 et 2017 ont eu un impact négatif de -0,2 million d'euros.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a baissé de -4,2 % en 2017. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en baisse. Le Reste du Monde reste stable. L'Amérique du Nord est en forte croissance à deux chiffres.

- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 450,0 millions d'euros, en augmentation de 11,0 % par rapport à 2016. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 2,1 %.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 362,2 millions d'euros en 2017, en baisse de -5,2 % par rapport à 2016. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 1,4 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 296,5 millions d'euros, en hausse de 9,4 % par rapport à 2016. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a augmenté de 11,6 %.

- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du groupe, les intégrations de Top Media, de CMI, de la société LCO à la Réunion et d'Outfront Media (effet année pleine de l'acquisition en avril 2016) participent à la contribution croissante de la zone Reste du Monde au chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2017, son poids passant de 11,9 % en 2016 à 13,0 % en 2017. L'Amérique du Nord progresse de 8,0 % à 8,5 %. Le Reste de l'Europe voit également sa contribution au chiffre d'affaires du groupe en 2017 augmenter passant de 26,2 % en 2016 à 26,8 % en 2017. Enfin, la contribution au chiffre d'affaires du groupe de la France, du Royaume-Uni et de l'Asie-Pacifique recule, passant respectivement de 18,5 % à 17,7 %, de 11,3 % à 10,4 % et de 24,1 % à 23,6 %.

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

En 2017, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact positif de +19,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- L'effet année pleine de l'acquisition, en avril 2016, de 85 % du groupe Outfront Media au Mexique et en Amérique Latine opérant dans l'Affichage et le Mobilier Urbain. Outfront Media est consolidé en intégration globale.
- L'effet année pleine de l'acquisition, fin juin 2016, de 73 % de la société JCDecaux Malls en Belgique opérant dans le Mobilier Urbain. JCDecaux Malls est consolidé en intégration globale.
- L'acquisition, fin décembre 2016, du groupe Top Media au Panama et en Amérique Centrale opérant dans l'Affichage et le transport. Top Media est consolidé en intégration globale.
- L'acquisition en août 2017, de 100 % de la société LCO à la Réunion opérant dans l'Affichage.
- La fusion en octobre 2017, des activités du groupe au Mexique avec America Movil (CMI). Le nouvel ensemble opérant dans le Mobilier Urbain et l'Affichage, est détenu à 63,7 % par le groupe et est consolidé en intégration globale.
- La cession en décembre 2016, de la société Cemusa Italia à IGP Decaux en Italie. Cette société antérieurement consolidée à 100 % est depuis le 1^{er} janvier 2017 consolidée à 60 %, en intégration proportionnelle.
- La diminution en janvier 2017, de 5 % de droits financiers dans la société Shanghai Shentong. Cette société antérieurement consolidée à 65 % est désormais consolidée à 60 %, toujours selon l'intégration proportionnelle.
- Les cessions en Turquie, de la société ERA début janvier 2017, et de la société Wall Sehir fin octobre 2017, ces deux sociétés opérant dans le Mobilier Urbain.
- La cession, fin octobre 2017, d'une participation de 10 % dans la société JCDecaux Gabon. Cette société antérieurement consolidée à 50 % est désormais consolidée à 40 %, toujours selon l'intégration proportionnelle.
- Les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de -1,6 million d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, -1,8 million d'euros sur l'activité Transport et +23,1 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

Ainsi que mentionné ci-dessus, ces deux indicateurs clés de performance du groupe que sont la marge opérationnelle et le résultat d'exploitation sont ajustés de la contribution en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint.

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'escompte 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 soustraction de certaines opérations de pose d'affiches. La proportion des charges d'exploitation variables est structurellement plus faible dans les activités Mobilier Urbain et Affichage que dans l'activité Transport.

Une large part des charges d'exploitation étant fixe, 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 653,5 millions d'euros en 2017, contre 646,5 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 1,1 %. Elle a représenté 18,8 % du chiffre d'affaires en 2017, contre 19,1 % en 2016.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en hausse de 3,7 % à 420,2 millions d'euros et représente 26,7 % du chiffre d'affaires contre 26,6 % en 2016.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 177,7 millions d'euros, en baisse de -2,4 % par rapport à 2016, et s'est établit à 12,7 % du chiffre d'affaires contre 13,2 % en 2016.

Affichage : La marge opérationnelle est en baisse de -5,9 % à 55,6 millions d'euros et représente 11,2 % du chiffre d'affaires contre 11,9 % en 2016.

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 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 (qu'il s'agisse d'actifs corporels et incorporels, de coentreprises ou de titres de sociétés), les profits ou pertes découlant de la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou conservée) dans le cas d'un regroupement d'entreprises avec prise de contrôle (ou dans le cadre d'une perte de contrôle), les ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, les goodwill négatifs, les coûts directs liés aux acquisitions et les éléments non récurrents.

Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur des sociétés en contrôle conjoint, ainsi que des immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « dotations aux amortissements et provisions nettes ». Les pertes de valeur des goodwill sont enregistrées sur la ligne « Perte de valeur des goodwill ».

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

Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique pouvant être inférieure à la durée des contrats.

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 20 ans.

3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2017, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 358,1 millions d'euros, contre 351,4 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 1,9 %. Il a représenté 10,3 % du chiffre d'affaires en 2017, contre 10,4 % en 2016. La hausse de 6,7 millions d'euros se décompose en une augmentation de 7,0 millions d'euros de la marge opérationnelle et en une baisse de 0,3 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 sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint, les goodwill, et les actifs corporels et incorporels et hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions) s'élèvent à

269,1 millions d'euros en 2017 contre 261,9 millions d'euros en 2016. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions ont évolué défavorablement, passant d'un produit net de +29,6 millions d'euros en 2016 à un produit net de +6,2 millions d'euros en 2017.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2017 une reprise nette de 23,2 millions d'euros, contre une reprise nette de 16,5 millions d'euros en 2016.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 46,6 millions d'euros en 2017, contre 46,1 millions d'euros en 2016.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 9,1 millions d'euros en 2017. Ce poste représentait une charge nette de 33,2 millions d'euros en 2016.

Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 345,8 millions d'euros, contre 353,1 millions d'euros en 2016. Les dotations et reprises de perte de valeur affectent en effet négativement le résultat d'exploitation à hauteur de -12,3 millions d'euros en 2017. Elles sont constituées d'une dotation nette de provisions pour perte à terminaison pour -2,9 millions d'euros et d'une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels pour -9,4 millions d'euros.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2017, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'élève à 217,4 millions d'euros contre 193,2 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 12,6 %. Il représente 13,8 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2017, contre 12,7 % en 2016.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 181,2 millions d'euros en 2017 contre 182,3 millions d'euros en 2016, soit une baisse de 1,1 million d'euros. Elles ont représenté 11,5 % du chiffre d'affaires. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 6,8 millions d'euros (contre un produit de 17,4 millions d'euros en 2016).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 25,9 millions d'euros en 2017, contre une reprise nette de 14,6 millions d'euros en 2016.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 41,4 millions d'euros en 2017, contre 40,9 millions d'euros en 2016.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 12,9 millions d'euros en 2017, contre une charge nette de 21,0 millions d'euros en 2016.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2017 est impacté de provisions pour perte à terminaison à hauteur de -0,1 million d'euros et de provision pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -6,1 millions d'euros contre respectivement des reprises nettes de 1,2 millions d'euros et 0,4 millions d'euros en 2016, et s'élève ainsi à 211,3 millions d'euros en 2017, contre 194,8 millions d'euros en 2016.

Transport

Avant dotations et reprises de perte de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 119,3 millions d'euros en 2017, contre 130,5 millions d'euros en 2016, soit une baisse de -8,6 %. Il a représenté 8,5 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2017, contre 9,5 % en 2016.

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté un montant de 51,8 millions d'euros en 2017, soit 3,7 % du chiffre d'affaires, contre 48,1 millions d'euros en 2016. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 1,3 million d'euros en 2017 contre un produit de 7,0 millions d'euros en 2016.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une charge nette de 4,1 millions d'euros en 2017, contre une charge nette de 1,4 million d'euros en 2016.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 1,1 million d'euros en 2017, contre une charge de 1,6 million d'euros en 2016.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 2,7 millions d'euros contre une charge de 7,3 millions d'euros en 2016.

Le résultat d'exploitation de l'activité Transport en 2017 est négativement impacté par une provision pour perte à terminaison à hauteur de -1,7 million d'euros et des provisions pour perte de valeur à hauteur de -1,2 million d'euros contre une reprise de perte de valeur de 0,1 million d'euros en 2016, et s'élève ainsi à 116,4 millions d'euros en 2017, contre 130,6 millions d'euros en 2016.

Affichage

Avant dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 21,4 millions d'euros en 2017, contre 27,7 millions d'euros en 2016 soit une baisse de -23,1 %. Il a représenté 4,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2017, contre 5,6 % en 2016.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels lié au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 36,1 millions d'euros en 2017, contre 31,5 millions d'euros en 2016. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent une charge de 1,9 million d'euros (contre un produit de 5,3 millions d'euros en 2016).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent un produit net de 1,3 million d'euros en 2017, contre une reprise nette de 3,3 millions d'euros en 2016.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 4,1 millions d'euros en 2017, contre 3,6 millions d'euros en 2016.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit net de 6,5 millions d'euros contre une charge de 4,9 millions d'euros en 2016.

En 2017, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage est négativement impacté par une provision pour perte à terminaison de -1,1 million d'euros et des provisions pour perte de valeur à hauteur de -2,1 millions d'euros. Aucune dotation ni reprise de perte de valeur n'avait été comptabilisée en 2016. Le résultat d'exploitation s'élève donc à 18,1 millions d'euros en 2016 contre 27,7 millions d'euros en 2016.

Contribution des sociétés en contrôle conjoint et passage du résultat d'exploitation ajusté au résultat d'exploitation IFRS

En 2017, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 110,2 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation en 2017 passe de 345,8 millions d'euros à 235,6 millions d'euros.

En 2016, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'était élevée à 100,8 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation en 2016 passait donc de 353,1 millions d'euros à 252,3 millions d'euros.

4. Résultat financier

En 2017, le résultat financier ressort à -35,2 millions d'euros, soit une diminution de 16,4 millions d'euros par rapport à 2016. Cette diminution s'explique principalement par une charge nette d'actualisation et revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires en 2017 de -2,1 millions d'euros contre 10,1 millions d'euros en 2016 et par une variation négative de 4,3 millions d'euros sur les charges d'intérêts financiers liée à un nouvel emprunt obligataire émis en juin 2016 et à la diminution de la rémunération des placements.

5. Impôts sur les bénéfices

En 2017, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 98,7 millions d'euros, contre 73,6 millions d'euros en 2016.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, est de 49,3 % en 2017 contre 31,5 % en 2016. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 48,7 % en 2017, contre 32,9 % en 2016. La charge d'impôt du groupe en 2017 est pénalisée principalement par un ajustement défavorable lié aux impôts différés résultant de la baisse du taux d'impôt fédéral aux Etats-Unis, ceci malgré l'impact positif de la constatation d'un produit au titre du droit à la restitution de la contribution de 3% sur les dividendes versés entre 2013 et 2017 en France.

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

En 2017, la quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence s'est élevée à 100,3 millions d'euros, soit une évolution favorable de 5,1 millions d'euros par rapport à 2016. Cette évolution s'explique principalement par l'amélioration des résultats des coentreprises de 6,2 millions d'euros par rapport à 2016.

7. Résultat net

En 2017, le résultat net part du groupe, avant comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 204,3 millions d'euros, en diminution

de 19,2 millions d'euros par rapport à 2016, en lien avec la diminution du résultat d'exploitation et l'augmentation de l'impôt, malgré l'amélioration de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence et la baisse de la part des minoritaires.

Le résultat net part du groupe, après comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 193,7 millions d'euros en 2017, contre 224,7 millions d'euros en 2016, soit une diminution de 31,0 millions d'euros. Cette diminution est accentuée en raison de l'évolution défavorable des pertes de valeur, qui impactent négativement le résultat net part du groupe à hauteur de -10,6 million d'euros en 2017 contre 1,2 million d'euros en 2016.

8. Flux de trésorerie

Au 31 décembre 2017, le groupe présente une dette nette de 384,4 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 4.13 des Annexes aux comptes consolidés) contre une dette nette de 418,6 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une baisse de 34,2 millions d'euros.

8.1. Cash-flow disponible

Les données opérationnelles de cash-flow disponible détaillées et commentées dans le présent paragraphe sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint. La réconciliation avec les données IFRS est donnée en Annexe 1 du présent document.

8.1.1. Flux nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2017 ont représenté 583,5 millions d'euros, contre 631,7 millions d'euros en 2016. Cette diminution de 48,2 millions d'euros est essentiellement liée à la baisse de la variation du besoin en fonds de roulement et malgré une augmentation de la marge opérationnelle par rapport à 2016. Les flux 2017 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 653,5 millions d'euros diminuée des flux financiers de 22,4 millions d'euros, des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 37,2 millions d'euros et de la variation du besoin en fonds de roulement de 4,3 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une hausse des stocks de 14,1 millions d'euros
- une hausse des postes clients et autres créances de 65,8 millions d'euros
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 75,6 millions d'euros

Les intérêts financiers nets payés en 2017 ont représenté 23,8 millions d'euros, contre 15,7 millions d'euros en 2016.

L'impôt sur le résultat payé en 2017 a représenté 127,1 millions d'euros, contre 110,0 millions d'euros en 2016.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2017 ont représenté ainsi 432,6 millions d'euros, contre 506,0 millions d'euros en 2016.

8.1.2. Investissements corporels et incorporels nets

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés à 309,3 millions d'euros et les encaissements sur cessions ont représenté 19,6 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 289,7 millions d'euros, dont 32,1 % sont

relatifs aux supports digitaux. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du groupe, d'un montant total de 260,8 millions d'euros, incluent 209,2 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 51,6 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du groupe, d'un montant total de 48,5 millions d'euros, incluent 27,4 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 21,1 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevés à 248,8 millions d'euros en 2016 et les encaissements sur cessions avaient représenté 6,5 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 242,3 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du groupe, d'un montant total de 223,1 millions d'euros, incluaient 204,0 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 19,0 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 25,7 millions d'euros, incluaient 9,2 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 16,5 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 149,2 millions d'euros en 2017, soit 57 % de l'ensemble du groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 32,2 millions d'euros en 2017. En 2016, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 159,8 millions d'euros en 2016, soit 72 % de l'ensemble du groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 23,5 millions d'euros en 2016.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 71,8 millions d'euros en 2017, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 15,5 million d'euros. En 2016, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 36,0 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 1,0 million d'euros.

En 2017, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 39,8 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 0,8 million d'euros. En 2016, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 27,2 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 1,3 million d'euros.

Ainsi le cash-flow disponible, flux nets des activités opérationnelles diminués des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions ressort à 142,9 millions d'euros en 2017 contre 263,7 millions d'euros en 2016.

L'impact du passage de l'intégration proportionnelle à la mise en équivalence des sociétés sous contrôle conjoint sur le cash-flow disponible est de +16,5 millions d'euros en 2017 et de -34,2 millions d'euros en 2016. Après prise en compte de cet impact, le cash-flow disponible ressort à 159,4 millions d'euros en 2017 contre 229,5 millions d'euros en 2016.

8.2. Décaissements sur acquisitions de titres de participation et des autres immobilisations financières nets des encaissements

Les décaissements sur acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise se sont élevés à -0,6 million d'euros en 2017. Ces acquisitions correspondent principalement à la prise de contrôle de la société LC Outdoor à l'île de la Réunion, à la prise de participation dans la société Stoc SA de CV et la fusion de nos activités avec America Movil (CMI) au Mexique, ainsi qu'à des augmentations de capital dans les sociétés mises en équivalence.

Les encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée ont représenté -0,1 million d'euros en 2017.

Les cessions d'autres immobilisations financières nettes des acquisitions se sont élevées à 4,9 millions d'euros.

8.3. Flux nets issus du financement

8.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

Le groupe a diminué sa dette financière nette au bilan de 34,2 millions d'euros en 2017. Cette baisse s'analyse en :

- une baisse de 13,4 millions d'euros de la dette financière brute au bilan
- une hausse de 24,7 millions d'euros de la trésorerie gérée nette des concours bancaires
- une hausse de 3,9 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à -9,5 millions d'euros et se décompose en :

- 9,9 millions d'euros d'augmentations nettes des flux de financement
- -19,4 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

8.3.2. Flux nets issus des acquisitions/cessions de participations ne donnant pas le contrôle

En 2017, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle se sont élevés à 12,3 millions d'euros.

8.3.3. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA a distribué des dividendes au cours de l'exercice 2017 pour un montant de 119,0 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 12,7 millions d'euros.

Les augmentations de capitaux propres nettes des réductions ont représenté 1,1 million d'euros.

9. 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 2017, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 156 à 158 de ce document).

10. Engagements du groupe autres que les engagements liés à la gestion financière

Les engagements hors bilan significatifs du groupe au 31 décembre 2017 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 8.

2. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

La situation financière ou commerciale du groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document. Toute prévision d'évolution du chiffre d'affaires annuel pour 2018 est prématurée. JCDecaux continue à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du groupe.

3. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

3.1. 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 et des renouvellements de contrats, ainsi qu'aux investissements récurrents nécessaires à l'exercice de son activité (véhicules, informatique, outillage et immeubles).

En 2017, le groupe a consacré 236,5 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 213,2 millions d'euros en 2016. Plus de 50 % des investissements de croissance ont été dédiés à la digitalisation de notre patrimoine. Le groupe a également consacré 72,7 millions d'euros, contre 35,6 millions d'euros en 2016 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

Le Groupe génère des flux d'exploitation importants qui lui permettent d'autofinancer sa croissance interne et les investissements associés. Lorsque l'autofinancement ne suffit pas à couvrir les besoins d'investissements, la politique de financement du Groupe consiste à lever des financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA sous forme de dette bancaire ou obligataire. En cas de besoin de financement au niveau des filiales, le financement se fait alors en priorité sous forme de prêts accordés directement ou indirectement par JCDecaux SA, sauf exception de mise en place de financements externes dans certaines filiales.

3.2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2018 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobiliers dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés, avec une part significative de supports digitaux.

Le Groupe est effectivement engagé de façon ferme sur certains investissements futurs. Le montant des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles est communiqué page 159 de ce document au paragraphe 8.3 « Engagements d'achats d'immobilisations » des Annexes aux comptes consolidés.

4. POLITIQUE FISCALE

En tant qu'entreprise internationale de plus de 13 000 employés dans le monde, JCDecaux exerce ses activités dans plus de 75 pays où les bénéfices de ses filiales sont imposables. Notre objectif est de veiller à ce que l'impôt soit payé et que les déclarations fiscales soient déposées dans les délais dans chaque juridiction, conformément aux lois et règlements en vigueur.

La Direction Fiscale de JCDecaux, qui relève directement du Directeur Financier et Administratif du groupe, membre du Directoire de JCDecaux, est impliquée dans tous les aspects pertinents de notre activité, en étroite collaboration avec la direction pour fournir des conseils et assurer l'efficacité et la conformité des opérations.

Nous pratiquons une politique de transparence pour développer des relations de confiance avec les autorités fiscales et nous avons été pleinement conformes aux recommandations BEPS de l'OCDE* avant même qu'elles ne soient publiées.

Nous nous attachons à interpréter les réglementations fiscales d'une manière raisonnable et cohérente dans l'ensemble de nos opérations avec l'objectif de payer l'impôt là où la valeur est créée, et nous n'utilisons pas de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale.

Nous comprenons et soutenons le reporting pays par pays destiné aux autorités fiscales et nous le considérons comme une occasion de promouvoir la transparence internationale et de renforcer le dialogue et la coopération avec les autorités fiscales locales. Pour autant, JCDecaux ne divulgue pas publiquement cette information pour ne pas entraver le principe d'une concurrence loyale (« fair competition ») car cette information pourrait être utilisée comme un avantage stratégique par nos concurrents.

* Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques sur la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (« Base Erosion and Profit Shifting »).

ANNEXE 1

Résultat d'exploitation – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

<i>En millions d'euros</i>	2017			2016		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS
Chiffre d'affaires	3 471,9	-432,1	3 039,8	3 392,8	-418,3	2 974,5
Coûts directs d'exploitation	-2 249,8	247,7	-2 002,1	-2 206,3	244,8	-1 961,5
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-568,6	55,7	-512,9	-540,0	55,1	-484,9
Marge opérationnelle	653,5	-128,7	524,8	646,5	-118,4	528,1
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-239,7	17,0	-222,7	-215,8	16,6	-199,2
Pièces détachées de maintenance	-46,6	1,3	-45,3	-46,1	1,0	-45,1
Autres produits opérationnels	21,6	-0,3	21,3	8,2	-0,1	8,1
Autres charges opérationnelles	-30,7	0,5	-30,2	-41,4	0,1	-41,3
Résultat d'exploitation (avant pertes de valeur)	358,1	-110,2	247,9	351,4	-100,8	250,6
Dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels et des coentreprises	-12,3	0,0	-12,3	1,7	0,0	1,7
Perte de valeur des goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (après pertes de valeur)	345,8	110,2	235,6	353,1	100,8	252,3

Cash-flow disponible – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

<i>En millions d'euros</i>	2017			2016		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles	583,5	-27,5	556,0	631,7	-75,4	556,3
Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-4,3	27,0	22,7	47,9	-29,9	18,0
- Variation des stocks	-14,1	-0,1	-14,2	-15,7	-0,2	-15,9
- Variation des clients et autres créances	-65,8	24,8	-41,0	8,1	-21,3	-13,2
- Variation des fournisseurs et autres dettes	75,6	2,3	77,9	55,5	-8,4	47,1
Intérêts financiers nets payés	-23,8	4,0	-19,8	-15,7	4,0	-11,7
Impôt sur le résultat payé	-127,1	25,1	-102,0	-110,0	22,5	-87,5
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	432,6	1,6	434,2	506,0	-48,9	457,1
Décassements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-309,3	15,1	-294,2	-248,8	14,9	-233,9
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	19,6	-0,2	19,4	6,5	-0,2	6,3
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS	-289,7	14,9	-274,8	-242,3	14,7	-227,6
CASH-FLOW DISPONIBLE	142,9	16,5	159,4	263,7	-34,2	229,5

Calcul de la croissance organique

<i>En millions d'euros</i>		T1	T2	T3	T4	ANNÉE
CA ajusté 2016	(a)	748,5	868,8	792,7	982,8	3 392,8
CA IFRS 2017	(b)	670,2	770,6	712,1	886,9	3 039,8
<i>Impacts IFRS 11</i>	(c)	87,4	113,2	99,9	131,6	432,1
CA ajusté 2017	(d) = (b) + (c)	757,6	883,8	812,0	1 018,5	3 471,9
<i>Impacts de change</i>	(e)	(4,1)	1,0	21,5	30,6	49,0
CA ajusté 2017 aux taux de change 2016	(f) = (d) + (e)	753,5	884,8	833,5	1 049,1	3 520,9
<i>Variation de périmètre</i>	(g)	(12,4)	(2,9)	(1,9)	(2,5)	(19,7)
CA organique ajusté 2017	(h) = (f) + (g)	741,1	881,9	831,6	1 046,6	3 501,2
CROISSANCE ORGANIQUE	(I) = (H) / (A)	-1,0 %	+1,5 %	+4,9 %	+6,5 %	+3,2 %

<i>En millions d'euros</i>	IMPACT DES TAUX DE CHANGE EN 2017
GBP	25,3
USD	6,0
RMB	16,2
HKD	5,0
Autres	(3,5)
TOTAL	49,0

<i>Taux de change moyen</i>	2017	2016
GBP	1,1407	1,2203
USD	0,8852	0,9034
RMB	0,1311	0,1360
HKD	0,1136	0,1164

COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXE

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2017	31/12/2016
Goodwill	§ 4.1	1 341,3	1 360,8
Autres immobilisations incorporelles	§ 4.1	301,9	312,7
Immobilisations corporelles	§ 4.2	1 156,3	1 150,7
Titres mis en équivalence	§ 4.4	476,0	510,2
Investissements financiers	§ 4.5	0,6	0,7
Autres actifs financiers	§ 4.5	89,7	103,7
Impôts différés actif	§ 4.10	92,3	134,9
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.17	1,5	1,1
Autres créances	§ 4.6	23,8	30,2
ACTIFS NON COURANTS		3 483,4	3 605,0
Autres actifs financiers	§ 4.5	3,7	5,1
Stocks	§ 4.7	123,8	112,9
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	0,2	0,9
Clients et autres débiteurs	§ 4.8	918,1	907,8
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.17	49,9	19,1
Actifs financiers de trésorerie	§ 4.9	277,9	281,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 4.9	728,3	693,1
ACTIFS COURANTS		2 101,9	2 019,9
TOTAL DES ACTIFS		5 585,3	5 624,9

Capitaux propres et passifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2017	31/12/2016
Capital		3,2	3,2
Primes		602,4	596,7
Réserves consolidées		1 669,7	1 583,1
Résultat net part du groupe		193,7	224,7
Autres éléments des capitaux propres		-117,6	5,3
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE		2 351,4	2 413,0
Participations ne donnant pas le contrôle		60,7	21,0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 4.11	2 412,1	2 434,0
Provisions	§ 4.12	385,7	408,9
Impôts différés passif	§ 4.10	79,3	75,7
Dettes financières	§ 4.13	786,6	1 303,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	80,1	78,2
Autres créiteurs		11,8	16,1
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	0,5	0,0
PASSIFS NON COURANTS		1 344,0	1 881,9
Provisions	§ 4.12	71,6	83,0
Dettes financières	§ 4.13	586,0	83,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	21,9	32,0
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	4,9	2,2
Fournisseurs et autres créiteurs	§ 4.16	1 092,4	1 058,2
Passifs d'impôt exigible	§ 4.17	39,6	45,2
Concours bancaires	§ 4.13	12,8	5,4
PASSIFS COURANTS		1 829,2	1 309,0
TOTAL DES PASSIFS		3 173,2	3 190,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		5 585,3	5 624,9

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>		2017	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	§ 5.1	3 039,8	2 974,5
Coûts directs d'exploitation	§ 5.2	-2 002,1	-1 961,5
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 5.2	-512,9	-484,9
MARGE OPÉRATIONNELLE		524,8	528,1
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 5.2	-235,0	-197,5
Perte de valeur des goodwill	§ 5.2	0,0	0,0
Pièces détachées maintenance	§ 5.2	-45,3	-45,1
Autres produits opérationnels	§ 5.2	21,3	8,1
Autres charges opérationnelles	§ 5.2	-30,2	-41,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		235,6	252,3
Produits financiers	§ 5.3	7,2	13,2
Charges financières	§ 5.3	-42,4	-32,0
RÉSULTAT FINANCIER		-35,2	-18,8
Impôts sur les bénéfices	§ 5.4	-98,7	-73,6
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	100,3	95,2
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		202,0	255,1
Résultat des activités abandonnées			
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		202,0	255,1
<i>- Dont Participations ne donnant pas le contrôle</i>		8,3	30,4
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		193,7	224,7
Résultat de base par action (en euros)		0,911	1,057
Résultat dilué par action (en euros)		0,910	1,056
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 5.7	212 568 746	212 495 553
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 5.7	212 771 757	212 691 910

Autres éléments du résultat global de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	202,0	255,1
Écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽¹⁾	-114,1	-23,1
Écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger ⁽²⁾	-5,6	1,9
Couverture des flux de trésorerie	-0,3	-0,2
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	-0,3	1,4
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-16,9	12,2
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	-137,2	-7,8
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-2,4	-13,7
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	1,1	3,0
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	5,0	-0,8
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	3,7	-11,5
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	-133,5	-19,3
RÉSULTAT GLOBAL	68,5	235,8
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	-2,7	31,2
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	71,2	204,6

⁽¹⁾ En 2017, les écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -48,6 millions d'euros sur Hong Kong, -9,7 millions d'euros sur les États Unis, -7,2 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -6,6 millions d'euros sur les Émirats Arabes Unis, -5,4 millions d'euros sur le Mexique, -7,7 millions d'euros sur le Panama et 11,2 millions d'euros sur le Brésil. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 2,2 millions d'euros suite aux variations de périmètre.

En 2016, les écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -37,1 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -10,0 millions d'euros sur le Mexique, 7,0 millions d'euros sur Hong Kong, 6,0 millions d'euros sur le Brésil, 6,0 millions d'euros sur l'Afrique du Sud, et 7,3 millions d'euros sur le Guatemala. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,1 million d'euros suite aux variations de périmètre.

⁽²⁾ En 2017, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger comprennent le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 1,9 million d'euros sur des prêts précédemment qualifiés d'investissements nets à l'étranger.

En 2016, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger comprennent le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,4 million d'euros sur des prêts précédemment qualifiés d'investissements nets à l'étranger.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE													
	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES										PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL		
	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRES	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	RÉSERVE DE CONVERSION	RÉSERVE DE RÉÉVALUATION	PLAFONNEMENT DES ACTIFS	ÉCARTS ACTUARIELS/ AUTRES ÉLÉMENTS	TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS			TOTAL	
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2016 RETRAITÉS	3,2	587,0	0,0	1 726,5	0,3	-0,1	69,6	0,9	-45,8	0,8	25,7	2 342,4	-18,2	2 324,2
Augmentation de capital ⁽¹⁾	0,0	5,8								0,0	5,8		-5,3	0,5
Distributions de dividendes				-118,9						0,0	-118,9		-14,2	-133,1
Paiements en actions		3,9								0,0	3,9		0,0	3,9
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽²⁾										0,0	0,0		0,4	0,4
Variations de périmètre ⁽³⁾				-24,2			-0,3			-0,3	-24,5		27,2	2,7
<i>Résultat de l'ensemble consolidé</i>				224,7						0,0	224,7		30,4	255,1
<i>Autres éléments du Résultat global</i>				-0,2			-8,6		-11,3		-20,1		0,8	-19,3
Résultat global	0,0	0,0	0,0	224,7	-0,2	0,0	-8,6	0,0	-11,3	0,0	-20,1	204,6	31,2	235,8
Autres				-0,3						0,0	-0,3		-0,1	-0,4
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	3,2	596,7	0,0	1 807,8	0,1	-0,1	60,7	0,9	-57,1	0,8	5,3	2 413,0	21,0	2 434,0
Augmentation de capital ⁽¹⁾	0,0	2,9		-1,5						0,0	1,4		-0,3	1,1
Distributions de dividendes				-119,0						0,0	-119,0		-12,7	-131,7
Paiements en actions		2,8								0,0	2,8		0,0	2,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽²⁾										0,0	0,0		10,3	10,3
Variations de périmètre ⁽³⁾				-17,6			-0,4			-0,4	-18,0		45,1	27,1
<i>Résultat de l'ensemble consolidé</i>				193,7						0,0	193,7		8,3	202,0
<i>Autres éléments du Résultat global</i>				-0,3			-126,0		3,8		-122,5		-11,0	-133,5
Résultat global	0,0	0,0	0,0	193,7	-0,3	0,0	-126,0	0,0	3,8	0,0	-122,5	71,2	-2,7	68,5
Autres														
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017	3,2	602,4	0,0	1 863,4	-0,2	-0,1	-65,7	0,9	-53,3	0,8	-117,6	2 351,4	60,7	2 412,1

⁽¹⁾ Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et augmentations et diminutions de capital des sociétés contrôlées.

⁽²⁾ En 2017, exercice d'engagements d'achats et effet de périmètre.

En 2016, exercice d'un engagement d'achat et nouveaux engagements.

Les effets nets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne donnant pas le contrôle pour respectivement -2,1 millions d'euros en 2017 contre +10,1 millions d'euros en 2016.

⁽³⁾ En 2017, mouvements de périmètre liés principalement au rachat des minoritaires de la société Médiakiosk et à l'échange d'actifs avec AMX.

En 2016, mouvements de périmètre liés principalement à l'échange d'actifs avec Top Media et au rachat des minoritaires de la société WallAG.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>		2017	2016
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		300,7	328,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	-100,3	-95,2
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 10.4 & § 11.3	94,9	93,2
Charges liées aux paiements en actions	§ 5.2	2,8	3,9
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 5.2 & § 5.3	233,7	192,2
Plus et moins-values de cession et résultat sur variations de périmètre	§ 5.2 & § 5.3	-11,6	1,1
Charges nettes d'actualisation	§ 5.3	7,0	-5,7
Intérêts financiers nets	§ 5.3	19,3	15,0
Dérivés financiers, résultat de change et autres		-13,2	5,1
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		22,7	18,0
- Variation des stocks		-14,2	-15,9
- Variation des clients et autres créances		-41,0	-13,2
- Variation des fournisseurs et autres dettes		77,9	47,1
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		556,0	556,3
Intérêts financiers payés		-25,2	-17,6
Intérêts financiers reçus		5,4	5,9
Impôt sur le résultat payé		-102,0	-87,5
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		434,2	457,1
		§ 6.1	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		-294,2	-233,9
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-0,6	-84,2
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-18,4	-14,1
TOTAL INVESTISSEMENTS		-313,2	-332,2
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		19,4	6,3
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		-0,1	7,8
Cessions d'autres immobilisations financières		23,3	13,3
TOTAL DÉINVESTISSEMENTS		42,6	27,4
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS		-270,6	-304,8
		§ 6.2	
Distribution mise en paiement		-131,7	-133,1
Réduction des capitaux propres		-2,4	-5,5
Décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle		-12,3	-21,3
Remboursement d'emprunts à long terme		-23,8	-88,8
Remboursement des emprunts de location financement		-8,6	-7,8
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de trésorerie		-0,9	-201,0
BESOIN DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		-179,7	-457,5
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle		-	8,8
Augmentation des capitaux propres		3,5	6,0
Augmentation des emprunts à long terme		42,3	763,8
DÉGAGEMENT DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		45,8	778,6
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT		-133,9	321,1
		§ 6.3	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		29,7	473,4
TRÉSORERIE NETTE D'OUVERTURE		687,7	218,4
		§ 4.13	
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		-1,9	-4,1
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE ⁽¹⁾		715,5	687,7
		§ 4.13	

⁽¹⁾ Dont 728,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -12,8 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2017 contre respectivement 693,1 millions d'euros et -5,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Méthodes et principes comptables	116
Évolution du périmètre de consolidation	122
Information sectorielle	123
Commentaires sur l'état de situation financière	126
Commentaires sur le compte de résultat	146
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie	154
Risques financiers	156
Commentaires sur les engagements hors-bilan	158
Informations sur les parties liées	160
Informations sur les coentreprises	161
Informations sur les entreprises associées	166
Périmètre de consolidation	167
Événements subséquents	179

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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 2017 comprennent la société JCDecaux SA et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et les coentreprises.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2017, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 7 mars 2018, sont établis en conformité avec les normes 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 2017. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : https://ec.europa.eu/commission/index_fr. 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^{er} janvier 2017 :

- L'amendement à IAS 7 « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- L'amendement à IAS 12 « Comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre de pertes latentes ».

L'application de ces amendements 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 antérieurs sont maintenus et sont précisés au paragraphe 1.19 « Engagements de rachat de minoritaires ». En particulier, les effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont comptabilisés en résultat financier, et sont alloués 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 lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2017, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne.

Concernant IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, le Groupe a détecté des impacts limités sur certaines transactions spécifiques, relatives notamment à la présentation des facturations de taxes publicitaires dont le poids dans le chiffre d'affaires est marginal. IFRS 15 sera appliquée au 1^{er} janvier 2018 selon la méthode rétrospective. Concernant IFRS 9 sur les instruments financiers, le Groupe n'a pas identifié à ce stade d'impact significatif.

Les autres normes et amendements dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2017 sont en cours d'analyse ; en particulier, les impacts attendus de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » sur les comptes du Groupe sont très significatifs puisqu'ils auront globalement pour effet de porter à l'actif en contrepartie d'une dette, une partie substantielle des engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés par le Groupe dans le cadre de l'exploitation courante présentés au paragraphe 8 « Commentaires sur les engagements hors-bilan ». Les travaux d'appréciation des impacts, très significatifs pour le Groupe, sont toujours en cours.

1.2. 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.

La mise en équivalence est adoptée pour les coentreprises, sociétés sous contrôle conjoint, et les entreprises associées, 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 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.

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

Les opérations libellées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. A la date d'arrêt 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 ou de déqualification. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

1.4. 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 avec prise de contrôle, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

1.5. 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 goodwill et 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 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », le paragraphe 1.11 « Titres mis en équivalence », le paragraphe 1.20 « Provisions pour retraites et avantages assimilés » et dans le paragraphe 1.21 « Provisions pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 4.3 « 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 4.4 « Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur » pour la valorisation des titres mis en équivalence, au paragraphe 4.18 « Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie » pour la valorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, et au paragraphe 4.12 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour démontage et des provisions pour avantages au personnel.

1.6. Distinction courant / non courant

À 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.

1.7. Immobilisations incorporelles

1.7.1. 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^{er} 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 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.

1.7.2. 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.

1.8. 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.

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 évalués à la juste valeur.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de pertes de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.10 « 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 un passif.

Les normes IFRS offrent aux sociétés un délai maximum 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 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. La juste valeur de celle-ci est estimée sur la base du prix d'acquisition diminué de la prime 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 de la quote-part cédée ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, en application de la norme IFRS 10, 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 aux actionnaires de 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 ».

1.9. Immobilisations corporelles

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

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Atribus®, MUPi®, Seniors®, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris®, etc.) sont amortis linéairement sur la durée de vie des contrats comprise entre 8 et 20 ans. Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique pouvant être inférieure à la durée des contrats. 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 20 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 15 ans
- Matériel informatique 3 à 5 ans
- Mobilier 5 à 10 ans

1.10 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 groupement 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.

- 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 25 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 2 % par an pour les pays européens, dont les marchés nous apparaissent matures, et de 3 % pour les autres pays, où l’affichage grand format nous semble bénéficier de conditions de marché plus favorables.

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

1.11. 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 lors de l'ajustement de juste valeur de ceux existants figure sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du groupe est ramenée à zéro. Si le groupe estime être solidaire des pertes alors une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine ainsi que les prêts et les créances.

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 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill ».

1.12. 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 la juste valeur, correspondant à leur prix d'acquisition. Par la suite, ils sont évalués à la juste valeur qui, en l'absence de prix coté sur un marché actif, est proche de la valeur 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 diminution de valeur définitive intervient, le montant des gains accumulés est soldé en totalité ou à due concurrence de celle-ci. La perte nette est enregistrée en résultat si la perte totale est supérieure au total des gains accumulés.

1.13. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont principalement composés de prêts et de créances rattachées à des participations accordés aux entités mises en équivalence ou non consolidées, ainsi que de 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.

1.14. 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.

1.15. 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.

1.16. Trésorerie gérée

La trésorerie gérée comprend la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les actifs financiers de trésorerie. Ces éléments sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat financier.

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 et les dépôts à court terme sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur conformément aux critères définis par la norme IAS 7.

Les actifs financiers de trésorerie correspondent à des placements liquides à court terme ainsi qu'à de la trésorerie appartenant au Groupe, mise sous séquestre dans le cadre de l'exécution de contrats. Ces actifs ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7. Ils sont inclus dans le calcul de la dette nette du Groupe.

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, nette des concours bancaires.

1.17. 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.

1.18. 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 ;
- 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 (part efficace) 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. A ce jour, le Groupe met en place principalement 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. 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. 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 comptabilisée 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.

1.19. Engagements de rachat de minoritaires

En l'absence de position de l'IASB sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés antérieurs 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 dans les capitaux propres de l'état de situation financière.

En l'absence de position de l'IASB 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 ».

1.20. Provisions 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 par une société tiers indépendante, soit non financés ou partiellement financés, leurs engagements faisant l'objet d'une provision au passif de l'état de situation financière. Le produit des actifs du régime est estimé à partir du taux d'actualisation utilisé pour la dette actuarielle.

Pour les avantages postérieurs à l'emploi, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et dans leur intégralité en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en résultat. Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement et dans son intégralité dans le résultat de la période que les droits soient acquis ou en cours d'acquisition.

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.

Les effets de l'actualisation de la provision pour avantages au personnel sont présentés dans le résultat financier.

1.21. Provisions pour démontage

Les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe à une date prévisible. 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.

1.22. Paiements fondés sur des actions

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

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des 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 5.2 « 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.

1.22.2. 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'acquisition des actions gratuites. Le délai d'acquisition court à compter de la décision du Directoire attribuant les actions gratuites.

1.22.3. Plans de souscription et d'achat dénoués par remise de trésorerie

Les plans de souscription et d'achat d'actions qui seront réglés sous forme de trésorerie, sont évalués à leur juste valeur et constatés en résultat, par contrepartie d'un passif. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

1.23. 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 la réalisation 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.

1.24. 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.

1.25. 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, de coentreprises et entreprises associées, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de sociétés, 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 lors d'une prise de contrôle par étape, 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 ».

1.26. 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 à 5 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

Conformément aux normes internationales, le Groupe a qualifié la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (« CVAE »), en France, 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.

1.27. 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.

2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1. Principaux mouvements de périmètre en 2017

Les principales variations de périmètre intervenues en 2017 sont les suivantes :

Acquisitions (prises de contrôle)

Le 27 juillet 2017, JCDecaux (Mauritius) Ltd a acquis 100 % de la société LC Outdoor à l'Île de la Réunion en contrepartie notamment de l'apport de 20 % des actifs de JCDecaux (Mauritius) Ltd à l'actionnaire de la société LC Outdoor. Le nouvel ensemble est détenu à 80 % par JCDecaux Sub-Saharan Africa (Pty) Ltd (Afrique du Sud) et à 20 % par le partenaire et est consolidé en intégration globale.

Le 4 octobre 2017, Equipamientos Urbanos de Mexico, SA de C.V. (« EUMEX ») a acquis auprès d'America Movil, S.A.B. de CV (« AMX ») 100 % de Corporacion de Medios Integrales, S.A. de CV (« CMI ») et ses filiales (Mexique), en contrepartie de l'apport de 36,3 % de sa participation dans la société JCDecaux Out Of Home Mexico SA de CV et ses filiales opérant au Mexique. Le nouvel ensemble est détenu à 63,7 % par EUMEX et à 36,3 % par une filiale d'AMX et est consolidé en intégration globale.

Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

Sur le premier semestre 2017, la société JCDecaux France Holding a racheté les 12,5 % de participations ne donnant pas le contrôle de la société Mediakiosk (France), désormais détenue à 100 %. Cette société était déjà consolidée en intégration globale.

Le 11 décembre 2017, la société JCDecaux Street Furniture Pty Ltd (Australie) a racheté les 50 % de participations ne donnant pas le contrôle de la société Adbooth Pty Ltd (Australie), désormais détenue à 100 %. Cette société était déjà consolidée en intégration globale.

Variations du pourcentage de détention

Le 1^{er} janvier 2017, le pourcentage de droits financiers de JCDecaux Pearl and Dean Ltd (Hong Kong) dans la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co., Ltd (Chine) est diminué de 5 % conformément au contrat avec le partenaire. Cette société reste consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, à 60 % désormais, sans changement du contrôle conjoint.

Le 20 octobre 2017 JCDecaux Central Eastern Europe GmbH (Autriche) a pris une participation complémentaire de 8,4 % dans la société Ankünder GmbH (Autriche). Cette société reste consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, à 33,3 % désormais, sans changement de l'influence notable.

Cessions avec perte de contrôle

Le 12 janvier 2017, les sociétés Wall Sehir Dizayni LS (Turquie) et Wall GmbH (Allemagne) ont cédé leur participation de respectivement 90 % et 10 % dans la société Era Reklam AS (Turquie).

Le 26 octobre 2017, la société Wall GmbH (Allemagne) a cédé sa participation de 100 % dans la société Wall Sehir Dizayni LS (Turquie).

Autres variations

D'autres variations, notamment des liquidations, des cessions, des acquisitions de titres de participation sont détaillées au paragraphe 12 « Périmètre de consolidation ».

2.2. Effets des acquisitions

Les prises de contrôle réalisées en 2017 qui portent principalement sur les sociétés LC Outdoor et CMI et l'allocation dans le délai d'affectation de 12 mois du prix d'acquisition du Groupe Outfront Media et Top Media acquis respectivement en avril 2016 et décembre 2016 ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

<i>En millions d'euros</i>	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION	
Actifs non courants		24,4
Actifs courants		22,7
TOTAL ACTIFS		47,1
Passifs non courants		12,3
Passifs courants		8,4
TOTAL PASSIFS		20,7
ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100 %	(a)	26,4
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	<i>(b)</i>	9,0
CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE	(c)	30,5
- dont actifs apportés ⁽²⁾		29,5
- dont prix d'acquisition		1,0
GOODWILL	(d)=(c)-(a)+(b)	13,1
- dont Goodwill alloué aux sociétés mises en équivalence	<i>(e)</i>	-
GOODWILL IFRS⁽¹⁾	(f)=(d)-(e)	13,1
Prix d'acquisition		-1,0
Trésorerie nette acquise		8,8
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION SUR L'EXERCICE		7,8

⁽¹⁾ L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions 2017.

⁽²⁾ Liés aux échanges d'actifs avec LC Outdoor, CMI et Top Media.

Les valeurs des actifs et passifs acquis 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 maximum après la date de prise de contrôle, à l'exception de l'allocation du prix d'acquisition du Groupe Outfront Media et des valeurs d'échanges d'actifs avec Top Media qui sont définitives.

L'impact sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe des acquisitions réalisées en 2017 est respectivement de 3,4 millions d'euros et de 0,3 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^{er} janvier 2017 serait une hausse de 11,1 millions d'euros du chiffre d'affaires et une hausse de 0,3 million d'euros du résultat net part du Groupe.

3. INFORMATION SECTORIELLE

Les données des coentreprises, sociétés sous contrôle conjoint, sont intégrées proportionnellement dans l'information sectorielle, telles que communiquées 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 la norme IFRS 8, les données opérationnelles présentées ci-après, en ligne avec cette information interne, sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des coentreprises. Elles font l'objet d'une réconciliation avec les états financiers IFRS où l'application de la norme IFRS 11 conduit à retenir la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

3.1. 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 et les bâches publicitaires.

Opérations entre les différents secteurs opérationnels

Les prix de transfert entre les secteurs opérationnels sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2017 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 576,2	1 398,1	497,6	3 471,9
Marge opérationnelle	420,2	177,7	55,6	653,5
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	211,3	116,4	18,1	345,8
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	173,2	85,4	31,1	289,7

⁽¹⁾ Dont une dotation nette relative aux tests de perte de valeur de -12,3 millions d'euros : -6,1 millions d'euros en Mobilier Urbain, -2,9 millions d'euros en Transport et -3,3 millions d'euros en Affichage.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	3 471,9	-432,1	3 039,8
Marge opérationnelle	653,5	-128,7	524,8
Résultat d'exploitation	345,8	-110,2	235,6
Investissements corporels et incorporels nets	289,7	-14,9	274,8

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises

L'impact de -432,1 millions d'euros de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur le chiffre d'affaires ajusté, se décompose en -445,1 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » – et +13,0 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 3 039,8 millions d'euros.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2016 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 523,7	1 373,7	495,4	3 392,8
Marge opérationnelle	405,4	182,0	59,1	646,5
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	194,8	130,6	27,7	353,1
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	178,2	36,4	27,7	242,3

⁽¹⁾ Dont une reprise nette relative aux tests de perte de valeur de +1,7 million d'euros : +1,6 million d'euros en Mobilier Urbain et +0,1 million d'euros en Transport.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	3 392,8	-418,3	2 974,5
Marge opérationnelle	646,5	-118,4	528,1
Résultat d'exploitation	353,1	-100,8	252,3
Investissements corporels et incorporels nets	242,3	-14,7	227,6

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -418,3 millions d'euros de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur le chiffre d'affaires ajusté, se décompose en -439,2 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » – et +20,9 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 2 974,5 millions d'euros.

3.2. Par zone géographique

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2017 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	931,6	818,7	612,9	450,0	362,2	296,5	3 471,9

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2016 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	886,2	819,3	628,8	405,3	382,2	271,0	3 392,8

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

Aucun client n'atteint le seuil de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

3.3. Autres informations

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2017 se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	432,6	1,6	434,2
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-4,3	27,0	22,7
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	-289,7	14,9	-274,8
CASH-FLOW DISPONIBLE	142,9	16,5	159,4

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2016 se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	506,0	-48,9	457,1
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	47,9	-29,9	18,0
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	-242,3	14,7	-227,6
CASH-FLOW DISPONIBLE	263,7	-34,2	229,5

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

4. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

4.1. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

4.1.1. Goodwill

Variations des exercices 2017 et 2016 en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	1 360,8	1 271,6
Perte de valeur	0,0	0,0
Sorties	0,0	-5,0
Variations de périmètre	13,1	109,6
Conversion	-32,6	-15,4
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 341,3	1 360,8

4.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2017 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	57,8	727,3	26,0	811,1
Acquisitions/Augmentations	9,0	26,7	11,4	47,1
Sorties	-0,4	-49,9	-0,2	-50,5
Variations de périmètre ⁽²⁾		13,2		13,2
Conversion	-0,5	-34,8	-1,3	-36,6
Reclassements ⁽³⁾	2,5	26,7	-6,9	22,3
Réaffectation du Goodwill				0,0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	68,4	709,2	29,0	806,6
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2017	-33,0	-452,4	-13,0	-498,4
Dotations	-6,7	-51,7	-0,4	-58,8
Perte de valeur				0,0
Sorties	0,4	49,8	0,1	50,3
Variations de périmètre ⁽²⁾		4,0		4,0
Conversion	0,2	17,7	1,2	19,1
Reclassements ⁽³⁾	-1,5	-15,2	-4,2	-20,9
Réaffectation du Goodwill				0,0
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2017	-40,6	-447,8	-16,3	-504,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	24,8	274,9	13,0	312,7
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	27,8	261,4	12,7	301,9

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

⁽²⁾ Ces montants sont liés aux acquisitions et aux liquidations de sociétés sur la période.

⁽³⁾ 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 2016 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	54,5	736,9	36,1	827,5
Acquisitions/Augmentations	5,3	8,5	11,8	25,6
Sorties		-47,8	-6,6	-54,4
Variations de périmètre ⁽²⁾		15,8		15,8
Conversion	0,9	-9,4	0,3	-8,2
Reclassements ⁽³⁾	-0,2	25,8	-15,3	10,3
Réaffectation du Goodwill	-2,7	-2,5	-0,3	-5,5
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	57,8	727,3	26,0	811,1
AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2016	-29,7	-478,1	-19,5	-527,3
Dotations	-4,9	-48,3	-0,5	-53,7
Perte de valeur		0,1		0,1
Sorties		46,7	6,6	53,3
Variations de périmètre ⁽²⁾		23,9		23,9
Conversion	-0,3	4,4	-0,4	3,7
Reclassements ⁽³⁾	-0,1	-2,8	0,8	-2,1
Réaffectation du Goodwill	2,0	1,7		3,7
AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2016	-33,0	-452,4	-13,0	-498,4
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	24,8	258,8	16,6	300,2
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	24,8	274,9	13,0	312,7

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

⁽²⁾ Ces montants sont liés aux acquisitions et aux liquidations de sociétés sur la période.

⁽³⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

4.2. Immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017			31/12/2016
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	23,3	-1,2	22,1	25,7
Constructions	105,2	-69,8	35,4	39,3
Installations techniques, matériels et outillages	2 910,8	-2 014,6	896,2	938,5
Matériel de transport	141,5	-78,8	62,7	64,8
Autres immobilisations corporelles	174,1	-132,1	42,0	20,9
En cours, avances et acomptes	98,1	-0,2	97,9	61,5
TOTAL	3 453,0	-2 296,7	1 156,3	1 150,7

Variations de l'exercice 2017 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	27,1	109,7	2 974,3	366,3	3 477,4
- Dont location financement		2,4	5,4	42,4	50,2
- Dont coût de démontage			172,6		172,6
Acquisitions	0,1	2,3	109,5	167,4	279,3
- Dont acquisitions en location financement				9,7	9,7
- Dont coût de démontage			22,5		22,5
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage					0,0
Sorties	-3,3	-4,4	-150,2	-28,7	-186,6
- Dont sorties en location financement				-5,4	-5,4
- Dont coût de démontage			-19,8		-19,8
Variations de périmètre			3,1	0,2	3,3
Reclassements ⁽¹⁾		-0,6	61,3	-78,7	-18,0
Réaffectation du Goodwill	0,4	-0,1	-1,5		-1,2
Conversion	-1,0	-1,7	-85,7	-12,8	-101,2
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	23,3	105,2	2 910,8	413,7	3 453,0
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2017	-1,4	-70,4	-2 035,8	-219,1	-2 326,7
- Dont location financement		-2,3	-5,4	-21,5	-29,2
- Dont coût de démontage			-103,2		-103,2
Dotations nettes des reprises	-0,1	-3,6	-183,5	-21,9	-209,1
- Dont dotations sur location financement				-8,1	-8,1
- Dont coût de démontage			-13,5		-13,5
Perte de valeur			-9,2	-0,2	-9,4
Sorties	0,3	3,6	142,3	26,4	172,6
- Dont sorties sur location financement				4,0	4,0
- Dont coût de démontage			15,0		15,0
Variations de périmètre		0,2	2,4	0,8	3,4
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	14,9	-0,5	14,5
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion		0,3	54,3	3,4	58,0
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2017	-1,2	-69,8	-2 014,6	-211,1	-2 296,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	25,7	39,3	938,5	147,2	1 150,7
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	22,1	35,4	896,2	202,6	1 156,3

⁽¹⁾ 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 2016 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	28,2	89,4	2 991,7	351,8	3 461,1
- Dont location financement		2,4	5,4	42,7	50,5
- Dont coût de démontage			152,5		152,5
Acquisitions	0,1	1,4	144,1	88,8	234,4
- Dont acquisitions en location financement				5,6	5,6
- Dont coût de démontage			18,9		18,9
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage			0,9		0,9
Sorties	-0,1	-1,1	-135,3	-19,9	-156,4
- Dont sorties en location financement				-4,9	-4,9
- Dont coût de démontage			-10,4		-10,4
Variations de périmètre	1,6	17,8	3,3	2,8	25,5
Reclassements ⁽¹⁾		0,3	38,0	-54,0	-15,7
Réaffectation du Goodwill		3,8	-67,3	-2,8	-66,3
Conversion	-2,7	-1,9	-0,2	-0,4	-5,2
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	27,1	109,7	2 974,3	366,3	3 477,4
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2016	-1,4	-68,3	-2 000,5	-217,8	-2 288,0
- Dont location financement		-2,3	-5,4	-18,5	-26,2
- Dont coût de démontage			-90,6		-90,6
Dotations nettes des reprises		-3,4	-183,5	-21,4	-208,3
- Dont dotations sur location financement				-7,5	-7,5
- Dont coût de démontage			-15,7		-15,7
Perte de valeur				0,4	0,4
Sorties		1,0	130,5	18,1	149,6
- Dont sorties sur location financement				4,1	4,1
- Dont coût de démontage			8,0		8,0
Variations de périmètre			6,9	0,3	7,2
Reclassements ⁽¹⁾		-0,1	14,0	-1,2	12,7
Réaffectation du Goodwill			-5,6	2,0	-3,6
Conversion		0,4	2,4	0,5	3,3
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2016	-1,4	-70,4	-2 035,8	-219,1	-2 326,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	26,8	21,1	991,2	134,0	1 173,1
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	25,7	39,3	938,5	147,2	1 150,7

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2017, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 21,1 millions d'euros contre 21,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Constructions	0,0	0,1
Matériel de transport	21,1	20,9
Autres immobilisations corporelles	0,0	0,0
TOTAL	21,1	21,0

Plus de 77 % 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®, écrans digitaux, 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 35,4 millions d'euros. Le Groupe est propriétaire de la quasi-totalité des constructions (98 % du total de la valeur brute), le restant étant détenu en location financement. Les constructions sont composées de bâtiments administratifs et d'entrepôts, principalement au Mexique pour 11,7 millions d'euros, en Espagne pour 6,9 millions d'euros, en Allemagne pour 6,1 millions d'euros, en France pour 3,3 millions d'euros, en Uruguay pour 1,6 million d'euros, en Belgique pour 1,5 million d'euros et en Finlande pour 1,4 million d'euros.

4.3. 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 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017			31/12/2016		
	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	387,6	339,1	726,7	387,6	358,6	746,2
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	142,0	43,5	185,5	141,9	45,6	187,5
Aéroports Monde ⁽²⁾	123,8	88,0	211,8	123,5	71,6	195,1
Affichage Royaume-Uni	144,7	56,2	200,9	149,6	52,4	202,0
Affichage France	115,4	7,3	122,7	115,4	7,4	122,8
Mobilier Urbain France	86,4	350,0	436,4	86,4	354,1	440,5
Mobilier Urbain Royaume-Uni	57,5	50,7	108,2	57,9	54,2	112,1
Autres ⁽³⁾	283,9	419,4	703,3	298,5	405,0	703,5
TOTAL	1 341,3	1 354,2	2 695,5	1 360,8	1 348,9	2 709,7

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles et les goodwill. Les goodwill et les actifs corporels et incorporels comptabilisés dans le cadre de l'acquisition en 2017 de CMI et LC Outdoor, figurant sur la ligne « Autres », n'ont pas fait l'objet de tests de perte de valeur (ces acquisitions sont en cours d'allocation).

⁽¹⁾ Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour perte à terminaison, d'un montant de respectivement 96,8 millions d'euros et 128,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016, et sont également présentés augmentés des impôts différés actif nets liés aux contrats et aux provisions pour perte à terminaison reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement -7,2 millions d'euros et 13,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

⁽²⁾ Les actifs incorporels et corporels d'un montant de 88,0 millions d'euros relatif à l'UGT Aéroports Monde comprennent 23,5 millions d'euros appartenant à la zone géographique Reste du Monde, exposée à une plus forte volatilité économique.

⁽³⁾ Le montant des goodwill de 283,9 millions d'euros et le montant des actifs incorporels et corporels de 419,4 millions d'euros sur la ligne « Autres » comprennent respectivement 150,8 millions d'euros et 205,2 millions d'euros relatifs à la zone géographique Reste du Monde et pour lesquels les tests de perte de valeur et de sensibilité ont été réalisés aux bornes de chaque UGT de cette zone géographique.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2017 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une dotation nette de perte de valeur globale de -9,4 millions d'euros sur les immobilisations corporelles, ainsi qu'une dotation nette de provision pour perte à terminaison de -2,9 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact négatif de -10,6 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe (contre +1,2 million d'euros en 2016).

Le taux d'actualisation, le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini pour les projections de l'activité Affichage sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le Groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

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 7,0 % à 19,0 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,0 % en 2017 (identique à 2016), est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour, Corée du Sud et Australie, où le Groupe réalise 58,0 % de son chiffre d'affaires ajusté. Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort à 9,3 % en 2017.

Les tests de sensibilité dont les résultats sont présentés ci-dessous ont été réalisés de la façon suivante :

- Sur la France, le Royaume-Uni, l'Europe (hors France et Royaume-Uni) et l'Asie-Pacifique, trois tests de sensibilité ont été réalisés, d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 50 points de base, d'autre part en diminuant de 50 points de base respectivement le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage.
- Sur la zone géographique Reste du Monde, où figurent les pays exposés à une plus forte volatilité économique et politique, trois tests de sensibilité ont été réalisés, d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 200 points de base, d'autre part, en diminuant de 200 points de base respectivement le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage.

Les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique entraînerait une perte de valeur additionnelle sur le goodwill de l'activité Affichage de 6,7 millions d'euros sur la zone géographique Europe (hors France et Royaume-Uni). Cela n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles de chacune des UGT de ces zones géographiques ;
- qu'une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur de 8,5 millions d'euros sur les goodwill. Cela entraînerait une perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles de cette zone géographique de 2,1 millions d'euros ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de marge opérationnelle pour les zones France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique, entraînerait une perte de valeur additionnelle de 0,7 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles de la zone géographique Europe (hors France et Royaume-Uni). Cela n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les goodwill de chacune des UGT de ces zones géographiques ;

- qu'une diminution de 200 points du taux de marge opérationnelle sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles de 3,8 millions d'euros mais n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les goodwill de chacune des UGT de cette zone géographique ;

- qu'une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de 50 points de base pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique entraînerait une perte de valeur additionnelle de 4,8 millions d'euros sur le goodwill (sans perte additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles). Une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de 200 points de base pour la zone géographique Reste du Monde n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles ni sur les goodwill de chacune des UGT de cette zone géographique.

4.4. Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Coentreprises	288,7	328,7
Entreprises associées	187,3	181,5
TOTAL ⁽¹⁾	476,0	510,2

⁽¹⁾ Dont 62,8 millions d'euros relatifs à la zone Reste du Monde au 31 décembre 2017 contre 70,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées sont données en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités » et figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

En 2017, aucune perte de valeur n'a été constatée comme en 2016.

Sur les sociétés mises en équivalence et appartenant aux zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique, 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 3,1 millions d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur additionnelle de 2,0 millions d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage entraînerait une perte de valeur de 0,7 million d'euro sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence,

Sur les sociétés mises en équivalence et appartenant à la zone géographique Reste du Monde, les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur de 7,3 millions d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 200 points de base du taux de marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de 3,3 millions d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 200 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence pour lesquelles les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la base d'une projection à l'infini.

4.5. Investissements financiers et autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
INVESTISSEMENTS FINANCIERS	0,6	0,7
Prêts	52,8	63,7
Créances rattachées à des participations	0,7	9,1
Autres immobilisations financières	39,9	36,0
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	93,4	108,8
TOTAL	94,0	109,5

La diminution des autres actifs financiers de 15,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 concerne principalement les remboursements de prêts et des variations de change.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
< 1 an	3,7	5,1
> 1 an & < 5 ans	84,8	103,0
> 5 ans	4,9	0,7
TOTAL	93,4	108,8

4.6. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Charges constatées d'avance	19,7	21,0
Créances diverses	5,4	11,2
TOTAL BRUT DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	25,1	32,2
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	<i>-1,3</i>	<i>-2,0</i>
TOTAL DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	-1,3	-2,0
TOTAL	23,8	30,2

4.7. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Valeur brute des stocks	149,4	142,6
<i>Dépréciation</i>	<i>-25,6</i>	<i>-29,7</i>
TOTAL	123,8	112,9

4.8. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Créances clients	761,2	762,7
Créances diverses	23,6	36,9
Autres créances d'exploitation	18,9	20,8
Créances fiscales diverses	53,8	45,9
Créances sur cession d'immobilisations et subventions d'équipement à recevoir	3,1	0,8
Avances et acomptes versés	12,2	7,6
Charges constatées d'avance	76,3	67,8
TOTAL BRUT DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	949,1	942,5
<i>Dépréciation des créances clients</i>	<i>-29,4</i>	<i>-33,0</i>
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	<i>-1,5</i>	<i>-1,6</i>
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	<i>-0,1</i>	<i>-0,1</i>
TOTAL DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	-31,0	-34,7
TOTAL	918,1	907,8

La variation de l'exercice est principalement liée aux variations de périmètre, l'augmentation du besoin en fond de roulement (flux avec effet de trésorerie) étant globalement neutralisée par les effets de change.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 265,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 240,2 millions d'euros au 31 décembre 2016. 5,6 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2017, contre 5,2 % au 31 décembre 2016. Ces créances sont relatives essentiellement à des agences médias ou des groupes internationaux qui ne présentent pas de risques de recouvrement.

4.9. Trésorerie gérée

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie	385,3	128,0
Equivalents de trésorerie	343,0	565,1
TOTAL TRÉSORERIE ET EQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	728,3	693,1
Actifs financiers de trésorerie	277,9	281,0
TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE	1 006,2	974,1

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de 728,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 693,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) et 277,9 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie (contre 281,0 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires.

8,0 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2017, contre 10,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2017 sont constitués de 244,0 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 243,4 millions d'euros au 31 décembre 2016) et de 33,9 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 37,6 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ces actifs financiers de trésorerie ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

4.10.2. Variation des impôts différés nets

Au 31 décembre 2017, les variations d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2016	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2017
Impôts différés actif	134,9	-27,2	-10,3	0,5	-14,1	8,5	92,3
Impôts différés passif	-75,7	-5,2	10,3	0,5	2,9	-12,1	-79,3
TOTAL	59,2	-32,4	0,0	1,0	-11,2	-3,6	13,0

Au 31 décembre 2016, les variations d'impôts différés étaient les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2015	CHARGE NETTE	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2016
Impôts différés actif	48,6	5,9	0,4	4,9	75,1	134,9
Impôts différés passif	-80,0	6,2	2,5	2,4	-6,8	-75,7
TOTAL	-31,4	12,1	2,9	7,3	68,3	59,2

4.10. Impôts différés nets

4.10.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	-77,8	-56,2
Reports déficitaires	17,6	11,1
Provisions pour démontage	21,3	27,1
Provisions pour retraites et avantages assimilés	23,6	22,2
Loyers différés	22,6	45,1
Autres	5,7	9,9
TOTAL	13,0	59,2

La baisse de 46,2 millions d'euros des impôts différés actif nets des impôts différés passif s'explique principalement par la baisse du taux d'impôt différé aux États-Unis impactant défavorablement les impôts différés actif constatés au titre des loyers différés et des provisions pour perte à terminaison.

4.10.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2017, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 86,3 millions d'euros, contre 87,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

4.11. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2017, le capital s'établit à 3 242 237,80 euros divisé en 212 676 701 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2017 et au 31 décembre 2017 :

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1^{ER} JANVIER 2017	212 547 655
Émission d'actions suite aux levées d'options	129 046
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2017	212 676 701

Au 31 décembre 2017, JCDecaux SA ne détient aucune action propre.

Le 13 février 2017, 344 108 options de souscription d'actions ont été attribuées, au prix d'exercice de 29,77 euros.

La charge relative à tous les plans en cours s'élève à 2,8 millions d'euros en 2017.

L'Assemblée Générale du 11 mai 2017 a décidé le versement d'un dividende de 0,56 euro pour chacune des 212 547 655 actions composant le capital social au 31 décembre 2016. Cette distribution a été soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes enregistrée sur la ligne « Impôts sur les bénéfices » au compte de résultat. Ce montant de taxe payé fait partie du montant total réclamé au titre des paiements historiques relatifs à la taxe de 3 % sur les dividendes et enregistré en produit sur la ligne « Impôts sur les bénéfices » (voir preuve d'impôt au paragraphe 5.4 « Impôts sur les bénéfices »).

Les intérêts des participations ne donnant pas le contrôle ne représentent pas une part significative des états financiers consolidés du Groupe au cours des exercices 2016 et 2017.

4.12. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

En millions d'euros	31/12/2016	DOTATIONS	ACTUALISATION ⁽¹⁾	REPRISES		ÉCARTS ACTUARIELS/ PLAFONNEMENT DES ACTIFS	RECLASSEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2017
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES					
Provisions pour démontage	235,9	22,5	3,5	-16,8	-10,4			-7,8	-0,4	226,5
Provisions pour pertes à terminaison ⁽¹⁾	128,3	4,1		-24,0	-0,5			-11,1		96,8
Provisions pour retraites et avantages assimilés	84,0	5,0	1,4	-5,6	-0,4	2,4		-0,9	-0,2	85,7
Provisions pour litiges	43,7	17,8		-7,9	-8,2		1,9	-1,6	2,6	48,3
TOTAL	491,9	49,4	4,9	-54,3	-19,5	2,4	1,9	-21,4	2,0	457,3

⁽¹⁾ Aucun montant n'a été constaté en contrepartie des immobilisations corporelles.

4.12.1. Provisions pour démontage

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant les supports publicitaires dans les activités Mobilier Urbain et Transport. 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 2017, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 8,4 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 1,5 % au 31 décembre 2017, identique à celui du 31 décembre 2016. L'utilisation d'un taux d'actualisation de 1,0 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 9,9 millions d'euros.

4.12.2. Provisions pour pertes à terminaison

Les provisions pour pertes à terminaison représentent un montant de 96,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre un montant de 128,3 millions d'euros au 31 décembre 2016. Elles sont constituées de provisions pour pertes à terminaison reconnues lors de l'exercice d'allocation de prix d'acquisitions pour 80,3 millions d'euros et de provisions reconnues suite au test d'impairment pour 16,5 millions d'euros, contre respectivement 112,2 millions d'euros et 16,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

4.12.3. Provisions pour retraites et avantages assimilés

4.12.3.1. Caractéristiques des plans à prestations définies

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

4.12.3.2. Informations financières

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2017	2016
Taux d'actualisation ⁽¹⁾		
Zone Euro	1,50 %	1,50 %
Royaume-Uni	2,50 %	2,60 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	2,00 %	2,00 %
Royaume-Uni ⁽²⁾	NA	NA
Taux d'inflation		
Zone Euro	1,75 %	1,75 %
Royaume-Uni	2,30 %	2,50 %

⁽¹⁾ 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).

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

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante en 2017 :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	17,4	118,0	7,7	143,1
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,5	5,0
Charge d'intérêt	0,3	2,3	0,1	2,7
Acquisitions/cessions de régimes	-0,1		-0,1	-0,2
Réductions de régimes	-0,4			-0,4
Écarts actuariels ⁽¹⁾	1,3	1,7	-0,2	2,8
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-1,0	-3,3	-0,3	-4,6
Conversion	-0,3	-2,4		-2,7
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	18,4	119,8	7,7	145,9
<i>dont France</i>	11,3	55,1	4,7	71,1
<i>dont autres pays</i>	7,1	64,7	3,0	74,8
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		59,5		59,5
Produit d'intérêt		1,3		1,3
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		0,3		0,3
Contributions employeur		3,9		3,9
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-3,2		-3,2
Conversion		-1,8		-1,8
ACTIFS À LA CLÔTURE		60,2		60,2
<i>dont France</i>		7,3		7,3
<i>dont autres pays ⁽²⁾</i>		52,9		52,9
PROVISIONS				
Couverture financière	18,4	59,6	7,7	85,7
Plafonnement des actifs				0,0
PROVISIONS À LA CLÔTURE	18,4	59,6	7,7	85,7
<i>dont France</i>	11,3	47,8	4,7	63,8
<i>dont autres pays</i>	7,1	11,8	3,0	21,9
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,3	2,3	0,1	2,7
Produit d'intérêt		-1,3		-1,3
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,5	5,0
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			-0,3	-0,3
Réductions de régimes	-0,4			-0,4
CHARGE DE L'EXERCICE	1,1	4,3	0,3	5,7
<i>dont France</i>	0,4	3,2	0,3	3,9
<i>dont autres pays</i>	0,7	1,1	0,0	1,8

⁽¹⁾ Dont 3,7 millions d'euros liés aux écarts d'expérience, 0,2 million d'euros lié aux hypothèses financières et -1,1 million d'euros lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2017 s'élève à 145,9 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (49 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (35 %) et Autriche (6 %).

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

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 9,5 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de la dette actuarielle ;
- une augmentation de 50 points de base du taux de revalorisation des salaires aurait un impact à la hausse de 4,6 millions d'euros sur la valeur actuelle de la dette actuarielle ;
- une augmentation de 50 points de base du taux d'inflation aurait un impact à la hausse de 2,4 millions d'euros sur 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 mouvements nets des provisions pour retraites et avantages assimilés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
AU 1 ^{ER} JANVIER	84,0	70,8
Charge de l'exercice	5,7	6,0
Écarts de conversion	-0,9	-1,1
Cotisations versées	-3,9	-4,2
Prestations payées	-1,4	-2,1
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	2,4	13,5
Autres	-0,2	1,1
AU 31 DÉCEMBRE	85,7	84,0
Dont comptabilisé en :		
- résultat d'exploitation	1,0	1,9
- résultat financier	-1,4	-1,6
- autres éléments du résultat global	-2,4	-13,5

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	31/12/2017		31/12/2016	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	21,7	37 %	22,2	36 %
Obligations d'état	23,1	38 %	24,8	42 %
Obligations d'entreprises	3,1	5 %	1,7	3 %
Immobilier	2,5	4 %	2,3	4 %
Contrats d'assurance	9,0	15 %	8,1	14 %
Autres	0,8	1 %	0,4	1 %
TOTAL	60,2	100 %	59,5	100 %

Les actifs de couverture sont des actifs cotés en dehors de l'immobilier qui est non coté.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante en 2016 :

En millions d'euros	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	15,2	106,2	8,0	129,4
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,4	4,9
Charge d'intérêt	0,4	2,9	0,1	3,4
Acquisitions/cessions de régimes	0,9		0,2	1,1
Modifications de régimes	-0,4	0,4	-0,1	-0,1
Ecart actuariel ⁽¹⁾	1,5	12,8	-0,2	14,1
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-1,4	-3,4	-0,7	-5,5
Conversion		-7,6		-7,6
Autres ⁽³⁾		3,2		3,2
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	17,4	118,0	7,7	143,1
<i>dont France</i>	10,9	52,0	4,6	67,5
<i>dont autres pays</i>	6,5	66,0	3,1	75,6
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		58,6		58,6
Produit d'intérêt		1,8		1,8
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		1,1		1,1
Contributions employeur		4,2		4,2
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-3,4		-3,4
Conversion		-6,5		-6,5
Autres ⁽³⁾		3,5		3,5
ACTIFS À LA CLÔTURE		59,5		59,5
<i>dont France</i>		7,3		7,3
<i>dont autres pays ⁽²⁾</i>		52,2		52,2
PROVISIONS				
Couverture financière	17,4	58,5	7,7	83,6
Plafonnement des actifs		0,4		0,4
PROVISIONS À LA CLÔTURE	17,4	58,9	7,7	84,0
<i>dont France</i>	10,9	44,7	4,6	60,2
<i>dont autres pays</i>	6,5	14,2	3,1	23,8
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,4	2,9	0,1	3,4
Produit d'intérêt		-1,8		-1,8
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,4	4,9
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			-0,1	-0,1
Modifications de régimes	-0,4	0,4	-0,1	-0,1
Autres ⁽³⁾		-0,3		-0,3
CHARGE DE L'EXERCICE	1,2	4,5	0,3	6,0
<i>dont France</i>	0,8	3,3	0,2	4,3
<i>dont autres pays</i>	0,4	1,2	0,1	1,7

⁽¹⁾ Dont -1,3 million d'euros lié aux écarts d'expérience, 15,4 millions d'euros liés aux hypothèses financières et aucun impact lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

⁽³⁾ Suite à un changement de législation en Belgique, les régimes à cotisations définies ont été requalifiés de plans à prestations définies.

4.12.3.3. Informations sur les flux futurs

Le Groupe prévoit de verser en 2018 des cotisations aux fonds de couverture pour 1,9 million d'euros.

La duration moyenne pondérée est de respectivement 11 ans et 17 ans pour la zone Euro et au Royaume-Uni.

Le régime de retraite de JCDecaux UK Ltd au Royaume-Uni est un régime fermé depuis décembre 2002. Il ne reste aujourd'hui que des différés ou des retraités dans ce régime. Des évaluations « Funding » sont menées tous les 3 ans afin de définir le niveau de déficit du régime en accord avec les Trustees et l'employeur conformément à la réglementation. Un calendrier de cotisations est défini jusqu'en 2024.

4.12.3.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 35,9 millions d'euros en 2017 contre 35,0 millions d'euros en 2016.

4.12.3.5. Régimes multi-employeurs

Le Groupe participe à trois plans multi-employeurs à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). Une évaluation est faite selon les normes locales chaque année. 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 2016, les trois plans étaient en surplus pour un montant total de 3 171,2 millions 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 sur l'année 2017, soit 0,5 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera stable en 2018.

4.12.4. Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges représentent un montant de 48,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 43,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 autorités publiques) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est partie à des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges fiscaux.

La Direction Juridique du Groupe recense l'ensemble des risques et 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 risques et 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.

4.12.5. 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.

Sauf exception, aucune provision pour démontage n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe concernant les panneaux de l'activité

Affichage. En effet le Groupe considère que l'obligation de démontage dans l'activité Affichage répond à la définition d'un passif éventuel car soit l'obligation est peu probable, soit elle ne peut être chiffrée de manière fiable du fait de l'incertitude de la date de démontage probable qui conditionne les effets d'actualisation. Pour les panneaux qui s'apparentent à du mobilier urbain et pour les installations publicitaires les plus spectaculaires, dont le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, ainsi que pour les programmes de démontage de panneaux pour lesquels il existe une forte probabilité de démontage à court terme, à notre initiative, le Groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 11,6 millions d'euros au 31 décembre 2016. Dans certains cas exceptionnels où une obligation de démontage à court terme est bien identifiée le Groupe peut être amené à comptabiliser une provision pour démontage concernant les panneaux de l'activité Affichage.

4.13. Dette financière

En millions d'euros		31/12/2017			31/12/2016		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN	(1)	586,0	786,6	1 372,6	83,0	1 303,0	1 386,0
Instruments financiers actifs		-0,2		-0,2	-0,9		-0,9
Instruments financiers passifs		4,9	0,5	5,4	2,2		2,2
INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	(2)	4,7	0,5	5,2	1,3	0,0	1,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(*)		728,3		728,3	693,1		693,1
Concours bancaires		-12,8		-12,8	-5,4		-5,4
TRÉSORERIE NETTE	(3)	715,5	0,0	715,5	687,7	0,0	687,7
ACTIFS FINANCIERS DE TRÉSORERIE^(**)	(4)	277,9	0,0	277,9	281,0	0,0	281,0
DETTE FINANCIÈRE NETTE (HORS ENGAGEMENTS DE RACHAT DE MINORITAIRES)	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)	-402,7	787,1	384,4	-884,4	1 303,0	418,6

(*) Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de 728,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 693,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) et 277,9 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie (contre 281,0 millions d'euros au 31 décembre 2016). Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 8,0 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2017, contre 10,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(**) Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2017 sont constitués de 244,0 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 243,4 millions d'euros au 31 décembre 2016) et de 33,9 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 37,6 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ces actifs financiers ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

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 4.14 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers de couverture sont détaillés au paragraphe 4.15 « Instruments financiers ».

La réconciliation de la variation de la dette financière avec les montants du tableau des flux de trésorerie est détaillée au paragraphe 6.4 « Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière nette ».

Les analyses de la dette réalisées ci-après sont menées sur la base de la dette financière économique qui est égale à la dette financière brute au bilan ajustée de l'impact du coût amorti :

En millions d'euros		31/12/2017			31/12/2016		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN		586,0	786,6	1 372,6	83,0	1 303,0	1 386,0
Impact du coût amorti (revalorisation IAS 39)		1,2	4,4	5,6	2,1	5,5	7,6
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE		587,2	791,0	1 378,2	85,1	1 308,5	1 393,6

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros		31/12/2017			31/12/2016		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires		500,0	750,0	1 250,0		1 250,0	1 250,0
Emprunts auprès des établissements de crédit		43,1	17,4	60,5	29,4	21,8	51,2
Emprunts divers		22,5	9,2	31,7	35,2	21,0	56,2
Emprunts de location financement		7,9	14,4	22,3	6,8	15,7	22,5
Intérêts courus		13,7		13,7	13,7		13,7
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE		587,2	791,0	1 378,2	85,1	1 308,5	1 393,6

Au 31 décembre 2017 la dette financière du Groupe comprend principalement deux emprunts obligataires portés par JCDecaux SA de respectivement 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018 et 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023.

Elle comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA pour 60,5 millions d'euros ;
- des emprunts divers pour 31,7 millions d'euros dont principalement des emprunts de JCDecaux SA et ses filiales auprès des coentreprises du Groupe ;
- des dettes de location financement pour 22,3 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des intérêts courus pour 13,7 millions d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA est d'environ 1,4 % au cours de l'exercice 2017.

Au 31 décembre 2017, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825,0 millions d'euros dont la maturité a été étendue à juillet 2022 suite à l'exercice d'une deuxième option d'extension effective depuis juillet 2017.

Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Au 31 décembre 2017, JCDecaux SA respecte ce « covenant » avec un ratio très éloigné de la limite requise.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 5 juillet 2017, et celle de Standard and Poor's du 19 juillet 2017), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Échéance à moins d'un an	587,2	85,1
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	33,7	553,0
Échéance à plus de 5 ans	757,3	755,5
TOTAL	1 378,2	1 393,6

Ventilation des dettes financières par devise après couvertures de change

	31/12/2017		31/12/2016	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	1 275,7	93 %	1 378,4	99 %
Dollar américain	151,8	11 %	185,7	13 %
Yuan chinois	71,9	5 %	56,1	4 %
Shekel israélien	43,0	3 %	44,6	3 %
Livre sterling	28,0	2 %	10,1	1 %
Rand sud-africain	23,6	2 %	24,7	2 %
Dirham des Emirats Arabes Unis ⁽¹⁾	-42,0	-3 %	-49,0	-4 %
Dollar de Hong Kong ⁽¹⁾	-187,3	-14 %	-229,6	-16 %
Autres ⁽¹⁾	13,5	1 %	-27,4	-2 %
TOTAL	1 378,2	100 %	1 393,6	100 %

⁽¹⁾ Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

	31/12/2017		31/12/2016	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	1 288,8	94 %	1 295,1	93 %
Taux variable	89,4	6 %	98,5	7 %
TOTAL	1 378,2	100 %	1 393,6	100 %

Dettes financières liées aux contrats de location financement

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

En millions d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	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	8,4	-0,5	7,9	7,3	-0,5	6,8
Entre 1 et 5 ans	14,5	-0,9	13,6	15,8	-0,8	15,0
Plus de 5 ans	0,8	0,0	0,8	0,7	0,0	0,7
TOTAL	23,7	-1,4	22,3	23,8	-1,3	22,5

4.14. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 102,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 110,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

La diminution de 8,2 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 intègre l'exercice de puts et un effet périmètre compensés partiellement par les effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachats de minoritaires.

4.15. Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre les risques de change. L'utilisation de ces instruments financiers concerne principalement JCDecaux SA.

Instruments financiers de change

L'exposition du Groupe au risque de change provient principalement 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 le montant des prestations ou achats intra-groupe est faible. 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 2017, les principales positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
ACHATS À TERME CONTRE EURO :		
Dollar de Hong-Kong	157,6	193,9
Dirham des Emirats Arabes Unis	41,7	47,4
Couronne norvégienne	15,8	8,8
Couronne suédoise	8,2	2,9
Dollar singapourien	7,7	10,0
Autres	13,8	32,3
VENTES À TERME CONTRE EURO :		
Dollar américain	105,0	111,0
Livre sterling	50,2	11,8
Shekel israélien	43,3	44,7
Rand sud-africain	22,9	24,5
Couronne danoise	17,1	19,1
Peso mexicain	13,3	0,0
Yen japonais	10,7	12,3
Autres	12,7	41,8
ACHATS À TERME CONTRE YUAN CHINOIS :		
Dollar de Hong-Kong	32,2	45,5
ACHATS À TERME CONTRE LIVRE STERLING :		
Réal brésilien	10,3	0,0
Autres	7,9	1,7

Au 31 décembre 2017, la valeur de marché des instruments financiers de change s'élève à -5,2 millions d'euros contre -1,3 million d'euros au 31 décembre 2016.

4.16. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	742,0	698,2
Dettes fiscales et sociales	203,5	199,3
Produits constatés d'avance	82,6	105,8
Dettes sur acquisition d'immobilisations	8,3	8,1
Autres créditeurs	56,0	46,8
TOTAL	1 092,4	1 058,2

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

La variation de l'exercice est principalement liée à des flux avec effets de trésorerie et des effets de périmètre en partie compensés par des effets de change.

4.17. Passifs d'impôt exigible nets (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Passifs d'impôt exigible	39,6	45,2
Créances d'impôt sur les sociétés	-51,4	-20,2
TOTAL	-11,8	25,0

La baisse de 36,8 millions d'euros des impôts exigibles est principalement due à la créance liée au remboursement exceptionnel de la taxe sur dividendes en France.

4.18. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2017						
		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	0,2					0,2	0,2
Investissements financiers	(2)			0,6			0,6	0,6
Autres actifs financiers					93,4		93,4	93,4
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				3,8		3,8	3,8
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				775,7		775,7	775,7
Trésorerie		385,3					385,3	385,3
Équivalents de trésorerie	(4)	343,0					343,0	343,0
Actifs financiers de trésorerie	(1)	277,9					277,9	277,9
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		1 006,4	0,0	0,6	872,9	0,0	1 879,9	1 879,9
Dettes financières	(5)					-1 372,6	-1 372,6	-1 387,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-102,0					-102,0	-102,0
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-5,4					-5,4	-5,4
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)					-793,3	-793,3	-793,3
Autres créditeurs (non courant)	(3)					-9,0	-9,0	-9,0
Concours bancaires		-12,8					-12,8	-12,8
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-120,2	0,0	0,0	0,0	-2 174,9	-2 295,1	-2 309,6

⁽¹⁾ 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 13 (§93a et b)] à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 33,9 millions d'euros, présentée en actifs financiers de trésorerie et pour laquelle la variation de la juste valeur se réfère à des prix cotés sur un marché actif [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables [Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)]. L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur leur juste valeur est le taux d'actualisation, établi à 1,5 % au 31 décembre 2017. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 4,6 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ 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 de l'IAS 32 sont exclus de ces postes.

⁽⁴⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour 0,3 million d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 342,7 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽⁵⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 1 264,5 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 122,6 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

31/12/2016

<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	0,8	0,1				0,9	0,9
Investissements financiers	(2)			0,7			0,7	0,7
Autres actifs financiers					108,8		108,8	108,8
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				8,4		8,4	8,4
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				786,3		786,3	786,3
Trésorerie		128,0					128,0	128,0
Equivalents de trésorerie	(4)	565,1					565,1	565,1
Actifs financiers de trésorerie	(1)	281,0					281,0	281,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		974,9	0,1	0,7	903,5	0,0	1 879,2	1 879,2
Dettes financières	(5)					-1 386,0	-1 386,0	-1 411,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-110,2					-110,2	-110,2
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-1,7	-0,5				-2,2	-2,2
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)					-738,8	-738,8	-738,8
Autres créditeurs (non courant)	(3)					-12,6	-12,6	-12,6
Concours bancaires		-5,4					-5,4	-5,4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-117,3	-0,5	0,0	0,0	-2 137,4	-2 255,2	-2 280,2

⁽¹⁾ 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 13 (§93a et b)] à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 37,6 millions d'euros, présentée en actifs financiers de trésorerie et pour laquelle la variation de la juste valeur se réfère à des prix cotés sur un marché actif [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables [Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)]. L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur leur juste valeur est le taux d'actualisation, établi à 1,5% au 31 décembre 2016. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 4,6 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ 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.

⁽⁴⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour 263,5 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 301,6 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽⁵⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 1 275,0 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 136,0 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

5. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires IFRS s'élève à 3 039,8 millions d'euros en 2017 comparativement à 2 974,5 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 2,2 %.

5.2. Charges d'exploitation nettes

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Baux et redevances	-1 326,9	-1 301,4
Autres charges d'exploitation nettes	-550,6	-516,1
Impôts et taxes	-6,5	-6,7
Frais de personnel	-631,0	-622,2
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽¹⁾	-2 515,0	-2 446,4
Dotations aux provisions nettes des reprises	42,6	64,4
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-277,6	-261,9
Perte de valeur des goodwill	0,0	0,0
Pièces détachées maintenance	-45,3	-45,1
Autres produits opérationnels	21,3	8,1
Autres charges opérationnelles	-30,2	-41,3
TOTAL	-2 804,2	-2 722,2

⁽¹⁾ dont -2 002,1 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -512,9 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2017 (contre respectivement -1 961,5 millions d'euros et -484,9 millions d'euros en 2016).

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 contrepartie d'emplacement permettant l'exploitation publicitaire.

En 2017, les baux et redevances s'élèvent à 1 326,9 millions d'euros :

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL	CHARGES FIXES	CHARGES VARIABLES
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-1 174,7	-885,3	-289,4
Baux Affichage	-152,2	-122,0	-30,2
TOTAL	-1 326,9	-1 007,3	-319,6

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 publicitaires.

Les charges de location simple, d'un montant de 55,6 millions d'euros en 2017, 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 10,3 millions d'euros en 2017, contre 10,5 millions d'euros en 2016.

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 fondés sur des 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 ainsi que les charges de retraite.

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Rémunérations et avantages divers	-507,4	-501,1
Charges sociales	-120,8	-117,5
Paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾	-2,8	-3,6
TOTAL	-631,0	-622,2

⁽¹⁾ Dont -2,8 millions d'euros réglés en actions en 2017 contre -3,9 millions d'euros réglés en actions et 0,3 million d'euros réglé en trésorerie dans certaines filiales du Groupe en 2016.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2017 et en 2016.

Détail des plans de stock-options⁽¹⁾ :

	PLAN 2017	PLAN 2016	PLAN 2015	PLAN 2014	PLAN 2012	PLAN 2011
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre d'options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	340 880	834 972	485 321	594 664	179 553	61 918

⁽¹⁾ Le Groupe n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

L'ajustement lié à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) n'a eu aucun impact sur la charge IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

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

ANNÉE	2017	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	2016	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
Nombre d'options en vie en début de période	2 308 080		30,81 €	1 746 633		28,02 €
- Options octroyées durant la période	344 108		29,77 €	866 903		34,01 €
- Options annulées durant la période	25 834		32,62 €	57 039		30,98 €
- Options exercées durant la période	129 046	33,72 €	22,59 €	248 417	36,70 €	23,48 €
- Options venues à expiration durant la période						
Nombre d'options en vie en fin de période	2 497 308		30,98 €	2 308 080		30,81 €
NOMBRE D'OPTIONS EXERCÉES EN FIN DE PÉRIODE	1 991 731		30,80 €	1 575 464		29,60 €

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

HYPOTHÈSES	2017	2016	2015	2014	2012	2011
- Prix du support à la date d'octroi	30,02 €	34,90 €	31,75 €	31,57 €	20,21 €	24,00 €
- Volatilité estimée	23,38 %	25,56 %	25,51 %	27,46 %	38,41 %	36,71 %
- Taux d'intérêt sans risques	-0,11 %	-0,24 %	-0,03 %	0,80 %	1,35 %	2,27 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	4,70 %	4,70 %	4,70 %	4,70 %	3,33 %	3,33 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	2,21 %	1,77 %	1,77 %	1,42 %	2,16 %	1,20 %
- Juste valeur des options ⁽²⁾	4,32 €	6,09 €	5,51 €	6,42 €	5,72 €	7,45 €

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

(2) 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 2011 à 2017, 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 reprises nettes de provisions ont diminué de 21,8 millions d'euros et les dotations aux amortissements nettes des reprises ont augmenté de 15,7 millions d'euros.

Les reprises nettes de provisions correspondent principalement en 2017 aux reprises de provisions pour pertes à terminaison liées au traitement comptable des acquisitions pour 22,6 millions d'euros dont 20,7 millions d'euros pour Cemusa et 1,0 million d'euros pour Outfront.

Les reprises nettes de provisions correspondaient principalement en 2016 aux reprises de provisions pour pertes à terminaison liées au traitement comptable des acquisitions pour 47,2 millions d'euros dont 38,1 millions d'euros pour Cemusa et 8,1 millions d'euros pour Outfront.

Ce poste comprend en 2017 une dotation nette de -12,3 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont -9,4 millions d'euros de dotations nettes aux amortissements d'immobilisations corporelles et -2,9 millions d'euros de dotations nettes aux provisions pour pertes à terminaison.

Ce poste comprenait en 2016 une reprise de dépréciation de 1,7 million d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont 1,2 million d'euros de reprise de provisions pour pertes à terminaison et 0,5 million d'euros de reprise d'amortissement.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	4,6	2,0
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	12,1	4,1
Autres produits de gestion	4,6	2,0
Autres produits opérationnels	21,3	8,1
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-3,4	-5,9
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-0,7	-2,7
Autres charges de gestion	-26,1	-32,7
Autres charges opérationnelles	-30,2	-41,3
TOTAL	-8,9	-33,2

En 2017, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 4,6 millions d'euros sont principalement liés à l'ajustement de prix sur Continental.

En 2016, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 2,0 millions d'euros étaient principalement liés à l'impact de liquidations.

En 2017, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -3,4 millions d'euros sont principalement relatives à l'impact des cessions de filiales en Turquie.

En 2016, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -5,9 millions d'euros étaient principalement relatives à l'impact de l'allocation dans le délai d'affectation du prix d'acquisition des opérations 2015 et à l'impact de moins-value de cession sur la perte de contrôle d'une société en Europe.

En 2017, les autres charges de gestion d'un montant de -26,1 millions d'euros comprennent principalement des frais de restructuration pour -18,6 millions d'euros en lien notamment avec les acquisitions et le contrat Vélib' de Paris, et des coûts d'acquisition pour -1,8 million d'euros.

En 2016, les autres charges de gestion d'un montant de -32,7 millions d'euros comprenaient principalement des frais de restructuration pour -18,7 millions d'euros en lien avec les acquisitions et des coûts d'acquisition pour -4,6 millions d'euros.

5.3. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>		2017	2016
Produits d'intérêts		6,0	7,1
Charges d'intérêts		-25,3	-22,1
INTÉRÊTS FINANCIERS NETS		-19,3	-15,0
Impact du coût amorti		-2,2	-2,1
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(1)	-21,5	-17,1
Différences nettes de change et coûts des couvertures		-3,3	-4,3
Charges (nettes) d'actualisation		-7,0	5,7
Coût des garanties bancaires		-2,0	-1,8
Dotations aux provisions pour risques financiers		-0,3	-0,2
Reprises de provisions pour risques financiers		1,2	0,2
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS FINANCIÈRES		0,9	0,0
Résultat net de cession d'actifs financiers		-0,9	0,0
Autres		-1,4	-1,3
AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	(2)	-13,7	-1,7
RÉSULTAT FINANCIER	(3)=(1)+(2)	-35,2	-18,8
Total produits financiers		7,2	13,2
Total charges financières		-42,4	-32,0

En 2017, le résultat financier représente une charge nette de -35,2 millions d'euros, contre -18,8 millions d'euros en 2016, soit une dégradation de 16,4 millions d'euros.

Les évolutions sont principalement liées à la comptabilisation de la charge nette d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires ayant impacté positivement le résultat de l'année dernière (remises à la juste valeur en 2016 à hauteur de +10,1 millions d'euros), à l'augmentation de 4,3 millions d'euros des intérêts financiers nets suite à la mise en place d'un nouvel emprunt obligataire de 750 millions d'euros en juin 2016, compensées par une diminution de 1,0 million d'euros des différences nettes de change et coûts des couvertures.

5.4. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>		2017	2016
Impôts courants		-66,3	-85,7
- CVAE		-6,2	-6,8
- Autres		-60,1	-78,9
Impôts différés		-32,4	12,1
- CVAE		0,0	0,5
- Autres		-32,4	11,6
TOTAL		-98,7	-73,6

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 49,3 % en 2017 contre 31,5 % en 2016. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 48,7 % en 2017 contre 32,9 % en 2016.

Nature des impôts différés

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	-15,0	-4,6
Reports déficitaires	7,7	1,2
Provisions pour démontage	-4,1	-0,6
Provisions pour retraites et avantages assimilés	0,7	0,2
Loyers différés	-17,6	9,4
Autres	-4,1	6,5
TOTAL	-32,4	12,1

Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	202,0	255,1
Charge d'impôt	-98,7	-73,6
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	300,7	328,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-100,3	-95,2
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	7,7	11,1
Autres produits non imposables	-42,6	-38,2
Autres charges non déductibles	59,3	55,4
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN	224,8	261,8
Taux d'impôt pondéré du Groupe ⁽¹⁾	23,27 %	24,70 %
IMPÔT THÉORIQUE	-52,3	-64,7
Impôts différés sur déficits non reconnus	-14,3	-20,5
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	4,9	2,9
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	-40,8	13,7
Crédits d'impôts	3,5	4,7
Retenue à la source	-3,6	-6,1
Taxe sur dividendes	15,2	-4,7
Divers	-5,1	7,4
IMPÔT TOTAL CALCULÉ	-92,5	-67,3
CVAE nette	-6,2	-6,3
IMPÔT ENREGISTRÉ	-98,7	-73,6

⁽¹⁾ Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

En 2017, les autres impôts différés d'un montant de -40,8 millions d'euros sont principalement liés à l'impact du changement de taux d'impôt différé aux Etats-Unis de 42,0 % à 28,5 %.

En 2017, la taxe sur dividendes d'un montant de +15,2 millions d'euros est principalement liée au remboursement exceptionnel de la taxe sur dividendes à recevoir en France.

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

En 2017 la quote-part dans les résultats des entreprises associées s'élève à 22,0 millions d'euros contre 23,1 millions d'euros en 2016, et la quote-part dans les résultats des coentreprises s'élève à 78,3 millions d'euros en 2017 contre 72,1 millions d'euros en 2016. Aucune perte de valeur n'a été constatée en 2017 comme en 2016.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées sont données en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités » et figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

5.6. Effectifs

Au 31 décembre 2017, les effectifs du Groupe atteignent 11 772 personnes contre 11 741 personnes au 31 décembre 2016. Ces données n'incluent pas la quote-part des effectifs des coentreprises, de respectivement 1 266 personnes et 1 286 personnes au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

La répartition des effectifs sur les exercices 2017 et 2016 est la suivante :

	2017	2016
Technique	6 279	6 323
Vente et Marketing	2 727	2 687
Informatique et Administration	2 050	2 039
Relations contractants	554	541
Recherche et développement	162	151
TOTAL	11 772	11 741

La répartition des effectifs des coentreprises sur les exercices 2017 et 2016 est la suivante :

	2017	2016
Technique	596	611
Vente et Marketing	372	370
Informatique et Administration	261	272
Relations contractants	37	33
Recherche et développement	0	0
TOTAL	1 266	1 286

5.7. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action (de base et dilué)

	2017	2016
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	212 568 746	212 495 553
Nombre pondéré de stock-options potentiellement convertibles	2 612 865	2 514 156
Nombre pondéré de stock-options qui ne serait pas exercé au prix d'exercice ⁽¹⁾	-2 409 854	-2 317 799
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	212 771 757	212 691 910

⁽¹⁾ Ce nombre moyen correspond au nombre de stock-options qui ne serait pas exercé du fait d'un prix d'exercice attribué supérieur au prix de marché.

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

5.8. Honoraires des commissaires aux comptes

En 2017, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	1 919	1 916
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽¹⁾</i>	599	538
<i>Autres sociétés contrôlées⁽¹⁾</i>	1 320	1 378
Services autres que la certification des comptes (SACC)	148	122
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽²⁾</i>	91	23
<i>Autres sociétés contrôlées</i>	57	99
TOTAL	2 067	2 038

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

En 2016, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	1 997	1 839
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽¹⁾</i>	641	509
<i>Autres sociétés contrôlées⁽¹⁾</i>	1 356	1 330
Services autres que la certification des comptes (SACC)	224	188
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽²⁾</i>	150	131
<i>Autres sociétés contrôlées</i>	74	57
TOTAL	2 221	2 027

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

6. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

6.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 434,2 millions d'euros en 2017 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 533,3 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 22,7 millions d'euros ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -19,8 millions d'euros et -102,0 millions d'euros.

En 2016, les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles s'élevaient à 457,1 millions d'euros dont 538,3 millions d'euros de flux d'exploitation générés par le résultat d'exploitation et les autres charges et produits financiers, retraités des éléments sans effet de trésorerie, 18,0 millions d'euros de variation du besoin en fonds de roulement, -11,7 millions d'euros de paiement des intérêts financiers nets et -87,5 millions d'euros de paiement de l'impôt.

6.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -270,6 millions d'euros en 2017 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -294,2 millions d'euros ;
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 19,4 millions d'euros ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation nets des encaissements et de la trésorerie acquise et cédée d'un montant total de -0,7 million d'euros (dont -4,7 millions d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières et 7,7 millions d'euros de trésorerie nette acquise et cédée). Ce montant inclut principalement l'acquisition de la société en contrôle conjoint Stoc SA de CV (Mexique), les acquisitions avec prise de contrôle des sociétés LC Outdoor (Ile de la Réunion) et CMI (Mexique) ainsi que des augmentations de capital dans les sociétés mises en équivalence. Le montant lié aux prises de contrôle représente 7,8 millions d'euros dont 8,8 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- des cessions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de 4,9 millions d'euros.

En 2016, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -304,8 millions d'euros dont -227,6 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements (dont 0,7 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles), -76,4 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation (dont -0,8 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières) nets des encaissements et de la trésorerie acquise (pour 4,6 millions d'euros) et -0,8 million d'euros d'acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions.

6.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -133,9 millions d'euros en 2017 comprennent :

- des dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -119,0 millions d'euros et des dividendes versés par des sociétés contrôlées du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -12,7 millions d'euros ;
- des flux nets sur les emprunts des sociétés contrôlées pour un montant de 9,9 millions d'euros ;
- des acquisitions d'actifs financiers de trésorerie pour -0,9 million d'euros ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle pour -12,3 millions d'euros.
- des augmentations de capitaux propres nettes des réductions pour 1,1 million d'euros.

En 2016, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à 321,1 millions d'euros, et concernaient les flux nets sur les emprunts pour 667,2 millions d'euros, les acquisitions d'actifs financiers de trésorerie pour -201,0 millions d'euros, le versement de dividendes pour -133,1 millions d'euros, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle pour -12,5 millions d'euros et les augmentations de capitaux propres nette des réductions pour 0,5 million d'euros.

6.4. Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière nette

<i>En millions d'euros</i>			2017	2016
DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 1^{ER} JANVIER	(1)	§ 4.13	418,6	400,5
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	(2)		-434,2	-457,1
Flux de trésorerie nets issus des investissements hors trésorerie acquise et/ou cédée ^(*)	(3)		278,3	308,5
Flux de trésorerie nets issus du financement hors variations des emprunts et des actifs financiers de trésorerie ^(**)	(4)		142,9	145,1
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE NETS	(5)=(2)+(3)+(4)		-13,0	-3,5
Effet de change, impact net de l'IAS39, variations de périmètre, augmentation des dettes de location financement et reclassements sur la dette financière nette ^(***)	(6)		-13,5	25,3
Trésorerie nette acquise et/ou cédée	(7)		-7,7	-3,7
VARIATION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE	(8)=(5)+(6)+(7)		-34,2	18,1
DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	(9)=(1)+(8)	§ 4.13	384,4	418,6

(*) Dont 274,8 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements corporels et incorporels et 3,5 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements financiers (hors trésorerie nette acquise et /ou cédée et hors décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle) en 2017, contre respectivement 227,6 millions d'euros et 80,9 millions d'euros en 2016.

(**) Dont 12,3 millions d'euros de décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle en 2017, contre 12,5 millions d'euros en 2016.

(***) Dont principalement -27,4 millions d'euros liés au reclassement de prêt d'une coentreprise en capitaux propres, 9,7 millions d'euros liés aux augmentations des dettes de location financement et 3,7 millions d'euros liés aux variations de change en 2017 contre 11,1 millions d'euros liés aux variations de périmètre, 5,6 millions d'euros liés aux augmentations des dettes de location financement et 5,4 millions d'euros liés aux variations de change en 2016.

6.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 9,7 millions d'euros en 2017 contre 5,6 millions d'euros en 2016.

Les transactions sans effet de trésorerie liées aux échanges d'actifs sur 2017 représentent -33,7 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus des investissements et 33,7 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus du financement.

7. 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.

7.1. 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 financiers :

<i>En millions d'euros</i>	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS ^(*)	2018	2019	2020	2021	>2021
Emprunts obligataires	1 246,9	1 305,0	517,5	7,5	7,5	7,5	765,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	56,4	61,3	42,7	14,3	1,3	1,2	1,8
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	1,6	1,6	1,6				
Emprunts divers	31,7	33,4	25,3	5,7	0,2	0,2	2,0
Emprunts de location financement	22,3	22,3	7,9	3,4	3,4	3,4	4,2
Intérêts courus ^(*)	13,7						
Concours bancaires	12,8	12,8	12,8				
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS	1 385,4	1 436,4	607,8	30,9	12,4	12,3	773,0
Couvertures de change	-5,2	-5,2	-5,2				
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS (**)	-5,2	-5,2	-5,2	0,0	0,0	0,0	0,0

Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.

(*) Dans les flux de trésorerie contractuels, les intérêts sont inclus dans chaque type d'emprunt.

(**) Un montant négatif correspond à un flux de trésorerie à payer.

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 JCDecaux SA. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés directement et indirectement par JCDecaux SA à ses filiales. 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 ; (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'investissement 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 ;

- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables ;

- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du Groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 5 juillet 2017, et celle de Standard and Poor's du 19 juillet 2017), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2017, la dette financière nette (hors dettes sur engagement de rachat de minoritaires) s'élève à +384,4 millions d'euros contre +418,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

93 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 3,3 ans environ.

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de 1 006,2 millions d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de trésorerie (détaillés au paragraphe 4.9 « Trésorerie gérée ») et de 855,8 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais certaines imposent le respect d'un « covenant », calculé sur la base des comptes consolidés. La nature de ce ratio est détaillée au paragraphe 4.13 « Dette financière ».

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les fonds ne peuvent pas être rapatriés immédiatement, principalement du fait de restrictions réglementaires. Néanmoins, dans la majorité des pays concernés, le Groupe perçoit régulièrement des dividendes des filiales, de plus, ces liquidités font l'objet d'un emploi local.

Le tableau ci-après présente la répartition, par échéance de taux d'intérêt, des actifs et passifs financiers au 31 décembre 2017 :

En millions d'euros	31/12/2017			
	< 1 AN	> 1 AN & < 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Dettes JCDecaux SA	-525,6	0,0	-750,0	-1 275,6
Autres dettes	-86,8	-13,7	-2,1	-102,6
Concours bancaires	-12,8			-12,8
PASSIFS FINANCIERS (1)	-625,2	-13,7	-752,1	-1 391,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	728,3			728,3
Actifs financiers de trésorerie	277,9			277,9
Autres Actifs financiers	93,4			93,4
ACTIFS FINANCIERS (2)	1 099,6	0,0	0,0	1 099,6
POSITION NETTE (3)=(1)+(2)	474,4	-13,7	-752,1	-291,4

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 2017, 94 % du total de la dette financière économique du Groupe, toutes devises confondues, est à taux fixe.

Risque de change

En 2017, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 46 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 75 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.

Le tableau ci-après présente, sur la base des données réelles 2017, l'exposition du résultat consolidé et des réserves consolidées du Groupe à une variation de -10 % du taux de change des devises étrangères les plus représentées dans le Groupe, soit le yuan chinois, le franc suisse, la livre sterling et le dollar américain :

	YUAN CHINOIS	FRANC SUISSE	LIVRE STERLING	DOLLAR AMÉRICAIN
PART DES DEVISES DANS LE RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	32,9 %	8,1 %	8,8 %	-24,7 %
Impact sur le résultat consolidé	-3,3 %	-0,8 %	-0,9 %	-2,5 %
Impact sur les réserves consolidées	-0,8 %	-0,2 %	-0,9 %	-0,6 %

Au 31 décembre 2017, 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, le Groupe a mis en place principalement des swaps de change à court terme pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe. Le Groupe peut être amené à ne

Risque de taux d'intérêt

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêts. 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. La ventilation entre taux fixe et taux variable est détaillée au paragraphe 4.13 « Dette financière » et le détail des couvertures au paragraphe 4.15 « Instruments financiers ».

pas couvrir certaines positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) non disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant.

Au 31 décembre 2017, 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 et actifs financiers de trésorerie

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de 1 006,2 millions d'euros de trésorerie, équivalents et actifs financiers de trésorerie, dont 728,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (dont 343,0 millions d'euros en équivalents de trésorerie), et 277,9 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie. 8,0 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie.

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.

7.2. Risques induits par la gestion financière

Risque lié à l'utilisation d'instruments financiers de taux et de change

Le Groupe n'utilise des instruments financiers que dans le cadre de la gestion de son risque 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 emprunts obligataires de 500,0 millions d'euros émis en février 2013 et 750,0 millions d'euros émis en juin 2016 comportent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating. Les autres sources principales 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 du Groupe 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). La politique du Groupe est de limiter ce risque (i) en centralisant autant que possible au niveau de JCDecaux SA la trésorerie disponible des filiales, (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 (iv) et en suivant ce risque de contrepartie régulièrement.

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 4.8 « 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 1,9 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Risque sur titres et dépôts à terme

Pour rémunérer sa trésorerie excédentaire, le Groupe souscrit principalement des titres de placement court terme et effectue des dépôts à court terme. Les titres investis sont des titres monétaires.

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.

8. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

8.1. Engagements sur titres et autres engagements

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
ENGAGEMENTS DONNÉS⁽¹⁾		
Garanties de marché	454,6	436,2
Autres garanties	14,8	9,5
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	9,2	11,4
Engagements sur titres (options de vente accordées)	1,0	0,4
TOTAL	479,6	457,5
ENGAGEMENTS REÇUS		
Avals, cautions et autres garanties	0,0	0,0
Engagements sur titres (options d'achat reçues)	6,5	2,3
Lignes de crédit	855,8	852,9
TOTAL	862,3	855,2

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

Les « garanties de marché » correspondent aux garanties émises principalement par JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. Ainsi, JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. garantissent directement, ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de leurs filiales.

Les « autres garanties » comprennent les avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, (ii) les garanties accordées par JCDecaux SA auprès de banques dans le cadre de lignes de crédit, (iii) d'autres engagements tels que des garanties de paiement données à des fournisseurs.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement de montants de trésorerie donnée en garantie, ainsi que d'hypothèques sur des biens immobiliers en Allemagne.

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

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.

Enfin, dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder, ou se voir accorder, des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. 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 825,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 30,8 millions d'euros.

8.2. 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'emplacement permettant l'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 inflatés et non actualisés) :

<i>En millions d'euros</i>	< 1 AN	> 1 AN & < 5 ANS	> 5 ANS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	865,8	2 578,7	1 514,9	4 959,4
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	85,8	155,7	80,1	321,6
Location simple	39,9	81,4	57,8	179,1
TOTAL	991,5	2 815,8	1 652,8	5 460,1

⁽¹⁾ Jusqu'en 2042.

Le montant de ces engagements s'élevait à 5 142,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

L'augmentation, en 2017, par rapport aux engagements de 5 142,1 millions d'euros reportés au 31 décembre 2016 est principalement liée aux gains et renouvellements de contrats, partiellement compensés par les loyers et redevances dus au titre de l'année et aux variations de change.

8.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 452,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 271,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

9. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

9.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les quatre catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées ;
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding ;
- les transactions réalisées avec les minoritaires influents ;
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

9.2. Détail des transactions

En millions d'euros	2017				2016			
	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL
ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE								
ACTIF								
Prêts et créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	52,7			52,7	70,0	0,1	0,2	70,3
Autres créances	27,9	0,2	2,4	30,5	47,4	0,8	3,5	51,7
TOTAL DES ACTIFS	80,6	0,2	2,4	83,2	117,4	0,9	3,7	122,0
PASSIF								
Dettes financières & Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	22,5	103,5		126,0	46,3	111,4		157,7
Autres dettes	5,9	5,8	1,2	12,9	7,7	5,4	0,3	13,4
TOTAL DES PASSIFS	28,4	109,3	1,2	138,9	54,0	116,8	0,3	171,1
COMPTE DE RÉSULTAT								
RÉSULTAT D'EXPLOITATION								
Produits	49,2	0,1	4,3	53,6	62,5	0,8	3,2	66,5
Charges	-11,4	-7,6	-13,4	-32,4	-9,2	-6,2	-12,8	-28,2
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	37,8	-7,5	-9,1	21,2	53,3	-5,4	-9,6	38,3
RÉSULTAT FINANCIER								
Produits ⁽⁴⁾	2,1			2,1	2,0	10,1		12,1
Charges ⁽⁵⁾	-1,1	-2,1		-3,2	-1,2	-0,1		-1,3
RÉSULTAT FINANCIER	1,0	-2,1	0,0	-1,1	0,8	10,0	0,0	10,8

⁽¹⁾ Y compris les intérêts courus.

⁽²⁾ Part non éliminée des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées.

⁽³⁾ Transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding et transactions réalisées avec les minoritaires influents.

⁽⁴⁾ Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires s'élève à 102,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 et à 110,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

⁽⁵⁾ Dont +10,1 millions d'euros en 2016 de produits nets de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽⁶⁾ Dont -2,1 millions d'euros en 2017 de charges nettes de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

Au 31 décembre 2017, les engagements hors-bilan auprès des parties liées s'élèvent à 87,8 millions d'euros et représentent principalement les engagements de loyers des immeubles détenus par les parties liées pour 50,6 millions d'euros et les engagements donnés de garantie de marché avec les entreprises associées pour 23,1 millions d'euros.

9.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2017 et 2016 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Avantages à court terme	7,0	8,9
Avantages en nature	0,2	0,2
Jetons de présence	0,0	0,0
Assurance-vie/Retraites spécifiques	0,1	0,2
Paiements en actions	0,1	0,2
TOTAL ⁽¹⁾	7,4	9,5

⁽¹⁾ Les rémunérations perçues des entreprises associées sont exclues.

Par ailleurs, depuis le 31 décembre 2015, en cas de rupture de leur contrat de travail, deux membres du Directoire bénéficient d'une indemnité de non-concurrence susceptible de leur être versée, pendant une durée de deux ans, et correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Le montant des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au passif de l'état de situation financière s'élève à 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2017 s'élève à 0,3 million d'euros.

10. INFORMATIONS SUR LES COENTREPRISES

Les informations ci-après relatives aux coentreprises sont données par activité en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités ».

10.1. Éléments du compte de résultat

10.1.1. Sur l'année 2017

10.1.1.1. Résultat net

Le résultat net en 2017 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	27,5	138,4	-1,2	164,7
Impact de l'application du pourcentage de détention	-13,4	-76,5	3,5	-86,4
Perte de valeur des coentreprises				0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	14,1	61,9	2,3	78,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2017 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	116,0
Transport	592,3
Affichage	186,9
TOTAL ⁽¹⁾	895,2
Impact de l'application du pourcentage de détention	-448,7
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,4
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	445,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % avant élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et avant élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.1.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments de compte du résultat de l'exercice 2017 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-8,8	-14,7	-18,8
Coût de l'endettement net	0,9	2,5	-20,7
Impôt sur les bénéfices	-9,0	-48,3	-3,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2. Sur l'année 2016

10.1.2.1. Résultat net

Le résultat net en 2016 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2016 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	31,6	128,5	-8,8	151,3
Impact de l'application du pourcentage de détention	-15,3	-70,9	7,0	-79,2
Perte de valeur des coentreprises				0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	16,3	57,6	-1,8	72,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2016 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2016 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	117,9
Transport	567,4
Affichage	179,2
TOTAL ⁽¹⁾	864,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-424,2
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,1
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	439,2

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % avant élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et avant élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments du compte de résultat de l'exercice 2016 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-8,7	-12,8	-18,1
Coût de l'endettement net	0,6	2,4	-20,3
Impôt sur les bénéfices	-7,0	-43,9	-4,7

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2. Autres éléments du résultat global

10.2.1. Sur l'année 2017

Les autres éléments du résultat global en 2017 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	-9,4	-5,8	-2,1	-17,3
Impact de l'application du pourcentage de détention	4,7	2,9	0,8	8,4
Ecarts de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	0,8	0,8
Ecarts de conversion sur goodwill & élimination des titres	-0,5	-4,6	-3,9	-9,0
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	-5,2	-7,5	-4,4	-17,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2.2. Sur l'année 2016

Les autres éléments du résultat global en 2016 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2016 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	3,9	1,5	0,1	5,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-1,9	-0,9	-0,1	-2,9
Ecarts de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	0,4	0,4
Ecarts de conversion sur goodwill & élimination des titres	0,1	-1,9	10,7	8,9
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	2,1	-1,3	11,1	11,9

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3. Eléments de l'état de situation financière

10.3.1. Au 31 décembre 2017

10.3.1.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2017 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	70,2	84,8	206,6	361,6
Actifs courants	78,5	339,3	52,1	469,9
Passifs non courants	-18,9	-6,5	-81,4	-106,8
Passifs courants	-71,0	-190,8	-186,4	-448,2
ACTIF NET⁽¹⁾	58,8	226,8	-9,1	276,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-29,1	-107,0	9,6	-126,5
Perte de valeur des coentreprises		-0,2	-9,3	-9,5
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	15,0	69,8	54,7	139,5
Plafonnement des situations nettes négatives			8,7	8,7
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	44,7	189,4	54,6	288,7

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.1.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2017 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	-14,9	184,8	6,6
Dettes financières non courantes	-5,6	-0,1	-74,7
Dettes financières courantes	-0,2	-1,0	-144,6

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2. Au 31 décembre 2016

10.3.2.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2016 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2016 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	92,2	93,0	232,7	417,9
Actifs courants	133,6	344,3	69,9	547,8
Passifs non courants	-17,1	-6,6	-249,0	-272,7
Passifs courants	-79,1	-215,3	-54,4	-348,8
ACTIF NET ⁽¹⁾	129,6	215,4	-0,8	344,2
Impact de l'application du pourcentage de détention	-64,3	-101,5	3,0	-162,8
Perte de valeur des coentreprises	0,0	-0,4	-10,0	-10,4
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,9	75,2	58,4	146,5
Plafonnement des situations nettes négatives			11,2	11,2
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	78,2	188,7	61,8	328,7

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2016 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	-12,8	207,5	19,7
Dettes financières non courantes	-0,7	-0,1	-238,2
Dettes financières courantes	-0,2	-1,4	-1,2

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.4. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2017 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	17,1	53,1	2,3

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2016 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	16,1	54,4	1,2

11. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

11.1. Éléments du compte de résultat

Les éléments du compte de résultat caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2017		2016
	APG SGA SA	APG SGA SA	APG SGA SA
Chiffre d'affaires	270,5		289,3
Résultat net ⁽¹⁾	55,9		62,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-39,1		-43,5
Perte de valeur des entreprises associées	0,0		0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	16,8		18,6

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés à la quote-part dans les résultats des entreprises associées est de 5,2 millions d'euros en 2017 et de 4,5 millions d'euros en 2016.

11.2. Éléments de l'état de situation financière

Les éléments de la situation nette⁽¹⁾ caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2017		2016
	APG SGA SA	APG SGA SA	APG SGA SA
Actif	222,8		286,6
Passif	-96,1		-158,6
Situation nette	126,7		128,0
Impact de l'application du pourcentage de détention	-88,8		-89,6
Perte de valeur des entreprises associées	0,0		0,0
Goodwill	82,9		82,9
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	120,8		121,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés dans les titres mis en équivalence des entreprises associées de l'état de situation financière est de 66,5 millions d'euros et de 60,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

La valorisation à 30 % de APG|SGA SA au cours de bourse du 29 décembre 2017 s'élève à 350,1 millions d'euros.

11.3. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des entreprises associées se décompose comme suit sur les exercices 2017 et 2016 :

<i>En millions d'euros</i>	2017			2016		
	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL
Dividendes reçus	19,8	2,6	22,4	19,4	2,1	21,5

12. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

12.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2017, JCDecaux SA est détenue à 63,97 % par la société JCDecaux Holding.

12.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MOBILIER URBAIN				
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
JCDecaux BOLLORE HOLDING	France	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux FRANCE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK	(18) France	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE	France	100,00	Glob.	100,00
WALL GmbH	(1) Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH	Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH	Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR.	Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA S.A.	Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd	(21) Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
DIGITAL OUT HOME 00 GmbH	(3) Autriche	33,50	Equiv.*	50,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC	Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1) Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLS	(37) Belgique	73,36	Glob.	73,36

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux DO BRASIL S.A.	(1)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LATAM SERVICIOS DE MANAGEMENT LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO LTDA	(1)	Brésil	100,00	Glob.	86,67
CEMUSA BRASILIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA AMAZONIA LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA RIO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA SALVADOR S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
STAND OFF S.A.	(1) & (16)	Chili	86,68	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL&DEAN OUTDOOR ADVERTISING (CHINA) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
NINGBO JCDecaux PEARL & DEAN ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux PEARL & DEAN ADVERTISING Co.,Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA SAS	(16)	Colombie	65,01	Glob.	75,00
LLEGA S.A.S.	(16)	Colombie	65,01	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	(16) & (38)	Costa Rica	63,06	Glob.	100,00
JCDecaux COTE D'IVOIRE		Côte d'Ivoire	50,00	Equiv.*	50,00
AFA JCDecaux A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC	(17)	Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DXB MEDIA FZ LLC	(3)	Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ECUADOR SA.	(3)	Equateur	100,00	Glob.	100,00
EL MOBILIARIO URBANO SLU		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS SL.	(16)	Espagne	73,36	Glob.	73,36
CEMUSA CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A. EL MOBILIARIO URBANO, S.L.U.	(2)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
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

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux NORTH AMERICA, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOSTON, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SREET FURNITURE, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE GREATER BOSTON, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GABON	(27)	Gabon	40,00	Equiv.*	40,00
JCDecaux GUATEMALA, S.A.	(16) & (38)	Guatemala	63,06	Glob.	100,00
VISTA CENTROAMERICANA S.A.	(16) & (38)	Guatemala	63,06	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IMMENSE PRESTIGE		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BUS FOCUS Ltd	(13)	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.		Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux HUNGARY Zrt	(1)	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
JCDecaux - CEMUSA OOH ITALY (anciennement CEMUSA ITALIA Srl)	(44)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
MCDECAUX Inc.		Japon	85,00	Glob.	85,00
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	(1)	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GROUP SERVICES SARL		Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MONGOLIA LLC		Mongolie	51,00	Glob.	51,00
JCDecaux MACAU	(1)	Macao	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	(16)	Mexique	86,68	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.	(16)	Mexique	86,68	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.	(16) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.	(16) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.	(16) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME MEXICO SA DE CV	(16) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	63,70
ESCATO URBANO, S.A. DE C.V.	(3) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
STOC SA DE CV	(3) & (40)	Mexique	43,34	Equiv.*	50,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
FMI Decaux Co., Ltd.	(3) & (31)	Myanmar	60,00	Glob.	60,00
JCDecaux OMAN	(1) & (5)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ	(42)	Ouzbékistan	72,26	Glob.	72,26
JCDecaux PANAMA, S.A.	(1) & (16) & (38)	Panama	63,06	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDINGS S.A.	(16)	Panama	86,68	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA SA (anciennement JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.)	(16) & (38)	Panama	63,06	Glob.	72,75
TOCUMEN TOP PROPERTIES INC.	(16) & (29)	Panama	63,06	Glob.	100,00
JCDecaux NEDERLAND 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
ELAN DECAUX W.L.L	(1)	Qatar	50,00	Equiv.*	49,00
JCDecaux DOMINICANA, S.A.	(16)	Rép. Dominicaine	86,68	Glob.	100,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,45	Equiv.*	50,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SMALL CELLS Ltd		Royaume-Uni	70,00	Glob.	70,00
IN FOCUS PUBLIC NETWORKS LIMITED		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(16) & (38)	Salvador	63,06	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(2)	Salvador	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Equiv.*	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CORPORATE SERVICES GmbH		Suisse	100,00	Glob.	100,00
ERA REKLAM AS	(4) & (35)	Turquie	100,00	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS	(4) & (34)	Turquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY	(6)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OOH URUGUAY SA (anciennement OUTFRONT MEDIA URUGUAY S.A.)	(16) & (45)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
PUBLIBUS SA	(16) & (46)	Uruguay	93,34	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
TRANSPORT					
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Equiv.*	50,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
CONTINENTAL SPG OUTDOOR ADVERTISING (Pty Ltd)		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ALGERIE SARL		Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER EURL		Algérie	80,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT CENTRE SARL		Algérie	49,00	Equiv.	49,00
MEDIA FRANKFURT GmbH		Allemagne	39,00	Equiv.*	39,00
JCDecaux AIRPORT MEDIA GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS-MARKETING GmbH		Allemagne	87,82	Glob.	87,82
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PUBLICIDADE INNOVATE Ltda	(2)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA DO BRASIL LTDA	(23)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MIDIA AEROPORTOS LTDA (anciennement JCDecaux MIDIA BRASIL Ltda)	(16) & (24)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1) & (16)	Chili	86,68	Glob.	100,00
JCDecaux MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Equiv.*	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADVERTISING. Co. Ltd	(43)	Chine	90,00	Equiv.*	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JINAN ZHONGGUAN XUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADVERTISING. Co. Ltd		Chine	30,00	Equiv.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd	(15)	Chine	60,00	Equiv.*	51,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
SUZHOU JCDecaux METRO ADVERTISING Co.Ltd		Chine	80,00	Glob.	65,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
GUANGZHOU METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	49,00	Equiv.*	49,00
GUANGZHOU JCDECAUX AEROTROPOLIS ADVERTISING Co.,Ltd	(3) & (26)	Chine	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux DICON FZCO		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC		Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME FZ-LLC (ABU DHABI)		Emirats Arabes Unis	55,00	Glob.	55,00
JCDecaux TRANSPORT, S.L.U.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		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
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC		Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux AIRPORT BOSTON, LLC		Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT SPONSORSHIPS, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT DALLAS FORT WORTH, LLC		Etats-Unis	97,50	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
MEDIA PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BERON Ltd	(13)	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
MPI PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DIGITAL VISION (HK) Ltd.		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa	(1)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Macao	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Nigeria	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
AEROTOP, S.A.	(16) & (38)	Panama	63,06	Glob.	100,00
CITY BUS STOP, S.A.	(16) & (38)	Panama	50,45	Glob.	80,00
PUBLICIDAD AEROPUERTO DE TOCUMEN S.A.	(3) & (38)	Panama	63,06	Glob.	100,00
JCDecaux AEROPUERTO DE LIMA SAC		Pérou	100,00	Glob.	100,00
EYE CATCHER MEDIA S.A.C.	(1) & (32)	Pérou	100,00	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	46,90	Glob.	70,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
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
JCDecaux THAILAND Co., Ltd		Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
AFFICHAGE					
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux SUB-SAHARAN AFRICA (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE RAIL		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CORPCOM OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SUBURBAN INDUSTRIAL SIGN DESIGN		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
RENT A SIGN LEBOWA		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux SOUTH AFRICA (PTY) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
OUTDOOR Co (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
BDEYE DESIGNS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
KCF INVESTMENTS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
NEWSHELF1001 (Pty) Ltd (Lease Co)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SIYENZA GRAPHIC DESIGN (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
INTER-AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (SOUTH AFRICA) (PTY) Ltd (anciennement INTER OUTDOOR AFRICA (PTY) Ltd)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (ANGOLA) Lda		Angola	70,00	Glob.	100,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.	(16) & (20)	Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARGENTINA 00H S.A.		Argentine	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mbH	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH	(36)	Autriche	45,10	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH		Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mbH	(36)	Autriche	45,10	Glob.	51,00
USP WERBEGESELLSCHAFT.mbH		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH		Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Equiv.*	50,00
KULTURPLAKAT		Autriche	67,00	Glob.	100,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH	(36)	Autriche	45,10	Glob.	51,00
ANKÜNDER GmbH	(36)	Autriche	22,31	Equiv.	33,30
PROGRESS TIROL-VORARLBERG AUSSENWERBUNG GmbH	(3) & (36)	Autriche	45,10	Glob.	51,00
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
INSERT BELGIUM SA	(14)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOTSWANA (PTY) LIMITED		Botswana	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux MIDIA EXTERIOR LTDA (anciennement OUTFRONT MEDIA EXTERIOR Ltda)	(16) & (45) & (47) & (2)	Brésil	100,00	Glob.	80,00
EPPAR - EMPRESA DE PANEIS A PARTICIPACOES LIMITADA	(2)	Brésil	68,01	Glob.	80,00
JCDecaux GRANDES FORMATOS MIDIA EXTERIOR SA	(16) & (45)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR Ltda		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(11)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
AGENCIA PRIMA AD	(2)	Bulgarie	45,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD	(22)	Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
A TEAM EOOD	(2)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux IMAGE JSC	(3) & (25)	Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
INTERNATIONAL OUTDOOR ADVERTISING HOLDING COMPANY	(16) & (46)	Caimans, îles	100,00	Glob.	100,00
IOAHC INVESTMENTS URUGUAY COMPANY	(16) & (46)	Caimans, îles	100,00	Glob.	100,00
IOAHC INVESTMENTS COMPANY	(16) & (2) & (46)	Caimans, îles	100,00	Glob.	100,00
IOA PROLIX COMPANY	(16) & (46)	Caimans, îles	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux OOH CHILE S.A.	(16)	Chili	86,68	Glob.	100,00
CEE MEDIA HOLDING LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
FEGPORT INVESTMENTS Ltd		Chypre	25,00	Equiv.*	25,00
ELACORP LIMITED		Chypre	18,75	Equiv.*	25,00
PUBLIVALLAS DE COSTA RICA S.A. (anciennement PUBLIVALLAS S.A.)	(16) & (38)	Costa Rica	63,06	Glob.	100,00
TOP MEDIA COSTA RICA, S.A.	(16) & (38)	Costa Rica	63,06	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo	(36)	Croatie	45,10	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo	(19)	Croatie	45,10	Glob.	100,00
FULL TIME Doo	(19)	Croatie	45,10	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA S.L.U.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
CLEAR CHANNEL ESPANA, S.L.U. Y CEMUSA - CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO, S.A.		Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
TM OUTDOOR, LCC	(16) & (38) & (2)	Etats-Unis	63,06	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
TOP MEDIA GUATEMALA, S.A.	(16) & (38)	Guatemala	63,06	Glob.	100,00
TOP MEDIA HONDURAS, S.A.	(16) & (38)	Honduras	63,06	Glob.	100,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
LC OUTDOOR	(3) & (33)	Réunion, île	56,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(10)	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	(1)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LESOTHO (PTY) Ltd		Lesotho	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux MADAGASCAR SA		Madagascar	56,00	Glob.	80,00
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Malawi	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux (MAURITIUS) Ltd	(33)	Maurice	56,00	Glob.	80,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd		Maurice	70,00	Glob.	100,00
VENDOR PUBLICIDAD S DE R.L. DE C.V.	(16) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
FUSIONANTE VENDOR S DE R.L DE C.V.	(16) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS AMERICA S DE R.L DE C.V.	(16) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
CORPORACION DE MEDIOS INTEGRALES, S.A. DE C.V.	(3) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
PUBLITOP DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	(3) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
PUBLITOP, S.A. DE C.V.	(3) & (39)	Mexique	55,21	Glob.	100,00
JCDecaux MOZAMBIQUE LTDA	(41)	Mozambique	50,05	Glob.	71,50
JCDecaux NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Limited		Namibie	70,00	Glob.	100,00
TOP MEDIA NICARAGUA, S.A.	(16) & (38)	Nicaragua	63,06	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING UGANDA Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA UGANDA Ltd)		Ouganda	70,00	Glob.	100,00
TOP MEDIA, S.A.	(16) & (30)	Panama	63,06	Glob.	100,00
COSMO PUBLICIDAD COMPANY, S.A.	(16) & (29)	Panama	63,06	Glob.	100,00
CENTRAL AMERICAN TOWER, S.A.	(16) & (29)	Panama	63,06	Glob.	100,00
PUBLITOP DE PANAMA, S.A.	(16) & (38)	Panama	63,06	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA SERVICIOS DE PANAMA, S.A. (anciennement DIGITAL TOP, S.A.)	(16) & (38)	Panama	63,06	Glob.	100,00
PUNTES TOP, S.A.	(16) & (29)	Panama	63,06	Glob.	100,00
TRANSTOP, S.A.	(16) & (29)	Panama	63,06	Glob.	100,00
TOP MEDIA PANAMA, S.A. (anciennement PANAMERICAN OUTDOOR ADVERTISING INC)	(16) & (38)	Panama	63,06	Glob.	100,00
SHOP TOP, S.A.	(16) & (29)	Panama	63,06	Glob.	100,00
TOP MEDIA PANAMA, S.A.	(16) & (29)	Panama	63,06	Glob.	100,00
OUTDOOR SYSTEMS AMERICAS NETHERLANDS NEWCO BV	(16)	Pays-Bas	86,69	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux CARTELERA B.V.	(16)	Pays-Bas	86,69	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo POLAND		Pologne	67,00	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	49,15	Glob.	51,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
DISTRIBUIDORA DE VALLAS DOMINICANA, S.A.	(16)	Rép. Dominicaine	86,68	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	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
RUSS OUT OF HOME BV (RUSS OUTDOOR)	(8)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE GROUP LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIG - MEDIA LLC	(28)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIGBOARD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC		Russie	18,75	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EXPOMEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
FREGAT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HARDLINK SOLUTIONS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WALL CIS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUT OF HOME GmbH	(7)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OMS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MARKETING LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR SYSTEMS LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PETROVIK LLC	(28)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
RCMO JSC		Russie	12,50	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS INDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCARBOROUGH ASSOCIATED SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERIDIAN LLC	(3)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
RINGROADMEDIA LLC	(3)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
VA LLC	(3)	Russie	11,25	Equiv.*	25,00
TOP MEDIA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(16) & (38)	Salvador	63,06	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spot Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux SWAZILAND (PTY) Ltd		Swaziland	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux TANZANIA Ltd		Tanzanie	70,00	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	(12)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
ALTER-V LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
AUTO CAPITAL LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIG MEDIA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KHARKOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KIEV LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVIV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHIE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND LLC		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
GARMONIYA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
OUTDOORAUTO	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DONETSK	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER GROUP LLC	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER LLC KIEV	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER ODESSA	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
REKSVIT UKRAINE LLC	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
UKRAIYINSKA REKLAMA LLC	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ZAMBIA Ltd	Zambie	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux ZIMBABWE (PVT) Ltd	Zimbabwe	70,00	Glob.	100,00

¹¹⁾ Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.

¹²⁾ Sociétés liquidées en 2017.

¹³⁾ Sociétés consolidées en 2017.

¹⁴⁾ Sociétés cédées en 2017.

¹⁵⁾ Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.

¹⁶⁾ Cette société est un établissement de JCDecaux France.

¹⁷⁾ Société de droit autrichien opérant en Russie.

¹⁸⁾ Société de droit néerlandais opérant en Russie.

¹⁹⁾ Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.

¹¹⁰⁾ Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

¹¹¹⁾ Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.

¹¹²⁾ Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.

¹¹³⁾ Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations à Hong Kong.

¹¹⁴⁾ La société Insert Belgium SA (Belgique) a été absorbée par JCDecaux Billboard Belgium (Belgique) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017.

¹¹⁵⁾ Le 1^{er} janvier 2017 diminution de 65 % à 60 % des droits financiers dans la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd. (Chine).

¹¹⁶⁾ Le 2 février 2017, dilution des minoritaires de Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SRL (Espagne) par augmentation de capital de JCDecaux Latin America Investments Holding S.L. (Espagne) ce qui a pour effet de porter le pourcentage de détention des entités détenues par Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SRL (Espagne) à 73,36 % contre 70 % auparavant.

¹¹⁷⁾ L'activité principale de la société JCDecaux Street Furniture FZ LLC (Emirats Arabes Unis) est désormais le Mobilier Urbain.

¹¹⁸⁾ Suite à l'exercice des puts, JCDecaux France Holding (France) a racheté les participations ne donnant pas le contrôle dans Mediakiosk (France) sur le premier semestre 2017. Les pourcentages de contrôle et d'intérêt sont désormais de 100 %.

¹¹⁹⁾ Les entités Metropolis Media Doo (Croatie) et Full Time Doo (Croatie) ont été absorbées par Europlakat Doo (Croatie) au 28 juin 2017.

¹²⁰⁾ Le 31 octobre 2017, cession de Urbanmedia Argentina S.A. (Argentine) détenue par Equipamientos Urbanos de Mexico, S.A. DE C.V. (Mexique) à JCDecaux Argentina OOH S.A. (Argentine) portant le pourcentage d'intérêt à 100 %.

¹²¹⁾ Le 11 décembre 2017, rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Adbooth Pty Ltd (Australie) par JCDecaux Street Furniture Pty Ltd (Australie) portant le pourcentage d'intérêt à 100 %.

¹²²⁾ Le 18 octobre 2017, cession de Markany Line EOOD (Bulgarie) détenue par JCDecaux Bulgaria EOOD (Bulgarie) à JCDecaux Image JSC (Bulgarie) entraînant une diminution du pourcentage d'intérêt à 25 %.

¹²³⁾ L'activité principale de la société Cemusa Do Brasil LTDA (Brésil) est désormais le Transport.

¹²⁴⁾ L'activité principale de la société JCDecaux Midia Aeroportos Ltda (Brésil) est désormais le Transport.

¹²⁵⁾ JCDecaux Image JSC (Bulgarie) est détenue à 50 % en contrôle conjoint par JCDecaux Bulgaria EOOD (Bulgarie) et à 50 % par un partenaire.

¹²⁶⁾ Guangzhou Airport (Chine) est détenue à 100 % par JCDecaux Advertising (Shanghai) Co. Ltd (Chine).

¹²⁷⁾ Le 23 octobre 2017, entrée d'un partenaire dans le capital de JCDecaux Gabon (Gabon) ramenant le pourcentage d'intérêt à 40 %. La société reste consolidée en mise en équivalence sous contrôle conjoint.

¹²⁸⁾ En Russie : Big-Media LLC et Petrovik LLC ont été absorbées par Bigboard LLC au 30 juin 2017.

¹²⁹⁾ Au Panama, les entités Top Media Panama, S.A., Cosmo Publicidad Company, S.A., Central American Tower, S.A., Puentes Top, S.A., Transtop, S.A., Shop Top, S.A. et Tocumen Top Properties Inc. ont été absorbées par Panamerican Outdoor Advertising Inc (Panama) au 31 août 2017.

¹³⁰⁾ L'entité Top Media, S.A. (Panama) a été absorbée par JCDecaux Top Media Servicios de Panama, S.A. (Panama) au 31 août 2017.

¹³¹⁾ FMI Decaux Co., Ltd. (Myanmar) est détenue à 60 % par JCDecaux Asia Singapore Pte Ltd (Singapour) et à 40 % par un partenaire.

¹³²⁾ Le 30 novembre 2017, rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Eye Catcher Media S.A.C. (Pérou) par JCDecaux Amériques Holding (France) portant le pourcentage d'intérêt à 100 %.

¹³³⁾ Le 27 juillet 2017, JCDecaux (Mauritius) Ltd (Maurice) a acquis 100% de la société LC Outdoor (Ile de la Réunion) en contrepartie de l'apport à un partenaire de 20 % des actifs de JCDecaux (Mauritius) Ltd (Maurice). Le nouvel ensemble est détenu à 80 % par JCDecaux Sub-Saharan Africa (Pty) Ltd (Afrique du Sud). Le pourcentage d'intérêt est de 56 %.

¹³⁴⁾ Le 26 octobre 2017, cession de la société Wall Sehîr Dizayni LS (Turquie).

¹³⁵⁾ Le 12 janvier 2017, cession de la société Era Reklam As (Turquie).

¹³⁶⁾ Le 20 octobre 2017, augmentation de la participation de Gewista Werbegesellschaft.mBH (Autriche) dans la société Ankünder GmbH (Autriche) de 8,40 %, portant ainsi le pourcentage d'intérêt financiers de 16,68 % à 22,31 %. En contrepartie Gewista Werbegesellschaft.mBH (Autriche) apporte à Ankünder GmbH (Autriche) 49 % de ses participations dans Megaboarboard Soravia GmbH (Autriche) et Progress Tirol-Vorarlberg Aussenwerbung GmbH (Autriche). Cette opération a également pour conséquence d'augmenter le pourcentage d'intérêt des sociétés suivantes : Progress Aussenwerbung GmbH (Autriche), Ispa Werbeges.mBH (Autriche) et Europlakat Doo (Croatie).

¹³⁷⁾ L'activité principale de la société JCDecaux Malls (Belgique) est dans les centres commerciaux, incluse dans le segment Mobilier Urbain.

¹³⁸⁾ En raison d'un ajustement du prix d'acquisition de Top Media SA (Panama) le pourcentage de contrôle dans JCDecaux - Top Media SA (Panama) passe de 71,37 % à 72,75 %, ce qui a pour effet d'augmenter le pourcentage de détention des entités détenues par Top Media SA (Panama).

¹³⁹⁾ Le 4 octobre 2017, échange d'actifs avec America Movil S.A.B. de CV avec pour effet l'entrée dans le périmètre de consolidation des sociétés mexicaines Corporacion de Medios Integrales, S.A. de C.V., Escato Urbano S.A. de C.V., Publito, S.A. de C.V., Publito de Occidente, S.A. de C.V. et la diminution du pourcentage d'intérêt à 55,21 % de JCDecaux Out of Home Mexico SA de CV (Mexique) et des filiales qu'elle détient.

¹⁴⁰⁾ Le 24 novembre 2017, acquisition de 50 % de Stoc SA de CV (Mexique) par Equipamientos Urbanos de Mexico, S.A. de C.V. (Mexique). La société est consolidée en contrôle conjoint au pourcentage d'intégration de 50 %. Le pourcentage d'intérêt est de 43,34 %.

¹⁴¹⁾ Le 4 août 2017, augmentation de capital de 28,5 % dans JCDecaux Mozambique Lda (Mozambique) réservée à un nouvel actionnaire. Le pourcentage de contrôle est de 71,5 % et le pourcentage d'intérêt est de 50,05 %.

¹⁴²⁾ Le 28 février 2017, augmentation des pourcentages de contrôle et d'intérêt de la société JCDecaux UZ (Ouzbékistan) (72,26 % contre 70,25 % auparavant) suite à l'absorption de la société non consolidée JCDecaux Transreklama LLC (Ouzbékistan) et à la nouvelle répartition du capital.

¹⁴³⁾ Beijing Top Result Metro Advertising. Co. Ltd (Chine) est consolidée par la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe dans les pouvoirs de Direction.

¹⁴⁴⁾ L'entité JCDecaux - Cemusa OOH Italy (Italie) a été absorbée par IGPDecaux Spa (Italie) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017.

¹⁴⁵⁾ Le 23 novembre 2017, cession de JCDecaux OOH Uruguay S.A (Uruguay) par JCDecaux OOH Chile S.A. (Chili) à JCDecaux Amériques Holding (France) entraînant une augmentation du pourcentage d'intérêt à 100 %. Cette opération a pour conséquence de modifier le pourcentage d'intérêt des sociétés qu'elle détient.

¹⁴⁶⁾ Le 25 juillet 2017, cession de International Outdoor Advertising Holding Company (Iles Caimans) par JCDecaux Amériques Holding (France) et Outdoor Systems Americas Netherlands Newco BV (Pays-Bas) à JCDecaux Latin America Investments Holding S.L. (Espagne) entraînant une augmentation du pourcentage d'intérêt à 100 %. Le pourcentage d'intérêt des sociétés qu'elle détient est donc porté à 100 % pour IOAHC Investments Uruguay Company (Iles Caimans) et IOAHC Investments Company (Iles Caimans), 80 % pour IOA Prolix Company (Iles Caimans) et 93,34 % pour Publito SA (Uruguay).

¹⁴⁷⁾ Le 6 novembre 2017, cession de JCDecaux Midia Exterior Ltda (Brésil) par JCDecaux OOH Uruguay S.A. (Uruguay) à JCDecaux Midia Aeroportos Ltda (Brésil) entraînant une augmentation du pourcentage d'intérêt à 100 %.

Note :

Glob. = intégration globale

Equiv.* = mise en équivalence sous contrôle conjoint

Equiv. = mise en équivalence sous influence notable

* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe ou indirecte dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés détenues par des sociétés en contrôle conjoint. Pour ces sociétés, le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

Pour les sociétés contrôlées et les sociétés mises en équivalence qu'elles détiennent, le pourcentage de droit de vote est usuellement déterminé sur la base du pourcentage de contrôle, à l'exception de quelques sociétés en Chine où il est déterminé sur la représentation au sein des organes de gouvernance, les spécificités juridiques et réglementaires locales ne permettant pas de l'apprécier autrement, et de la Thaïlande où le pourcentage de droit de vote est de 95 %.

13. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

En février 2018, JCDecaux SA a procédé au remboursement de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013.

Le 7 mars 2018, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2018 une distribution de dividende au titre de 2017, de 0,56 € par action.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

JCDecaux SA opère depuis le 1^{er} janvier 2012 des activités de holding et de support à ses filiales.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2017 s'élève à 81,5 millions d'euros contre 73,7 millions d'euros en 2016 et correspond essentiellement à des prestations refacturées aux différentes filiales du Groupe :

- Prestation d'assistance et de conseil de nature fiscale, juridique et financière,
- Prestations informatiques,
- Etudes industrielles.

L'augmentation de chiffre d'affaires de 7,7 millions d'euros soit +10% concerne :

- les prestations management fees pour 5,6 millions d'euros du fait de l'augmentation de la base de coûts notamment DSI ;
- les refacturations directes de prestations études industrielles pour 1,1 millions d'euros et de prestations informatiques pour 1 million d'euros.

La production immobilisée s'élève à 7,6 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 5,3 millions d'euros en 2016, l'augmentation de 2,3 millions d'euros est due à des projets conséquents cette année notamment SAP Core.

Le poste Reprises sur amortissements, provisions, et transferts de charges s'établit à 1,3 millions d'euros contre 3,5 millions d'euros en 2016 qui s'expliquait par l'activation en charges à répartir des frais d'émission du nouvel emprunt obligataire pour 3,0 millions d'euros.

Les autres produits s'élèvent à 45,4 millions d'euros contre 44,9 millions d'euros en 2016 et correspondent principalement aux redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales pour 43,8 millions d'euros ; ils comprennent également les gains de change sur créances et dettes commerciales pour 1,5 millions d'euros qui sont constatées en résultat d'exploitation depuis le 1^{er} janvier 2017, conformément au règlement ANC 2015-05.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 135,8 millions d'euros contre 127,4 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 6,5%.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 147,8 millions d'euros contre 144,4 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 2,4% (+3,4 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes s'établissent à 74,9 millions d'euros contre 73,0 millions d'euros en 2016 soit une hausse de 2,6% (+1,9 millions d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 36,2 millions d'euros contre 30,9 millions d'euros en 2016 soit une augmentation

de 5,3 millions d'euros qui s'explique par l'augmentation de la sous-traitance sur des projets métiers portés en immobilisations incorporelles et par l'augmentation des coûts de maintenance ;

- d'honoraires pour 5,1 millions d'euros contre 7,1 millions d'euros en 2016 soit une baisse de 2,0 millions d'euros qui s'explique principalement par la diminution du nombre de projets de croissance externe ;
- de coûts administratifs et de management fees facturés par certaines filiales, pour 10,3 millions d'euros, ce montant est stable par rapport à 2016 ;

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 4,4 millions d'euros en 2017 contre 4,7 millions d'euros en 2016, soit une baisse de 0,3 million d'euros liée à un remboursement partiel au titre des Contributions Sociales de Solidarité des Sociétés acquittées en 2014, 2015 et 2016.

Les frais de personnel s'élèvent à 47,3 millions d'euros contre 47,2 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 0,1 million d'euros.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 11,5 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 8,7 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir pour 1,4 millions d'euros et des dotations pour engagements de retraite pour 1,3 millions d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 9,7 millions d'euros ; elles se composent essentiellement de :

- la redevance de marque payée à JCDecaux France pour 7,5 millions d'euros contre 7,3 millions en 2016
- les pertes de change sur dettes et créances commerciales pour 1,6 millions d'euros, qui sont depuis le 1^{er} janvier 2017 constatées en résultat d'exploitation, conformément à la recommandation de l'ANC n° 2015-05.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier ressort en perte de 13,5 millions d'euros en 2017 contre une perte de 43,2 millions d'euros en 2016, soit une amélioration de 29,8 millions d'euros qui s'explique principalement :

- pour 22,0 millions d'euros du fait d'une plus faible dotation nette de reprise de dépréciation de titres en 2017 par rapport à 2016 : La dotation nette s'élève à 23,9 millions d'euros en 2017 et concerne essentiellement les titres de JCDecaux Afrique Holding ; elle s'élevait à 45,8 millions d'euros en 2016 et concernait essentiellement les titres de JCDecaux Amériques Holding
- pour 14,8 millions d'euros du fait de reprises nettes de dépréciations des prêts aux filiales pour 2,6 millions d'euros en 2017 contre des dotations nettes de reprises de 12,3 millions d'euros en 2016
- pour 2 millions d'euros par l'augmentation des intérêts sur prêts aux filiales
- pour 1,5 millions d'euros par l'augmentation des intérêts moratoires à recevoir : en 2017, 2 millions d'euros liés à la réclamation sur contribution 3% dividendes contre 0,5 millions d'euros en 2016 sur régularisation de retenues à la source
- pour -2,7 millions d'euros de résultat de change comprenant les variations de provisions et les pertes et produits constatés
- pour -3 millions d'euros par l'augmentation des intérêts sur l'emprunt obligataire mis en place en Juin 2016
- pour -4,8 millions d'euros par la baisse de dividendes : 23,1 millions d'euros reçus en 2017 contre 27,9 millions d'euros en 2016

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort en perte de 4,7 millions d'euros. Il est composé principalement de la perte de 6,1 millions d'euros suite à la cession du prêt Wall Sehir et des reprises nettes des dotations aux amortissements dérogatoires pour 1,5 millions d'euros.

2.5. Impôt sur les bénéfices

Un produit d'impôt a été constaté pour 24,0 millions d'euros ; il est composé de :

- 11,0 millions d'euros de boni d'intégration fiscale et crédits d'impôt contre 12,6 millions d'euros en 2016
- 13,0 millions d'euros de produit sur contribution 3 % dividendes contre une charge de 3,6 millions d'euros en 2016

JCDecaux SA a effectué en 2017 une réclamation contentieuse s'élevant à 16,6 millions d'euros relative aux contributions 3 % dividendes de 2013 à 2017. Le Conseil constitutionnel ayant jugé la contribution anticonstitutionnelle, ce montant a été constaté en produit à recevoir au 31 décembre 2017, annulant la contribution relative à 2017 et générant un produit de 13,0 millions d'euros correspondant aux contributions de 2013 à 2016. Le montant des intérêts moratoires de 2,0 millions d'euros a été constaté en produit financier.

2.6. Résultat net

L'exercice 2017 fait ressortir une perte de 6,4 millions d'euros contre une perte de 53,8 millions d'euros en 2016.

3. DÉLAIS DE PAIEMENT CLIENTS ET FOURNISSEURS

Conformément aux dispositions de l'article L.441-6-1 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement clients sont les suivantes :

ARTICLE D441 - I-1° FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	359					486
Montant total des factures concernées TTC en €	7 463 312	26 080 082	174 632	1 035	2 597 048	28 852 797
Pourcentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice	5,41%	18,91 %	0,13 %	0,00 %	1,88 %	20,92 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Montant total des factures exclues en €						5 540 029
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délai de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : 60 jours nets Délais légaux : 60 jours nets					

Conformément aux dispositions de l'article L.441-6-1 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement fournisseurs sont les suivantes :

**ARTICLE D441 - I-2°
FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE
DONT LE TERME EST ÉCHU**

	0 jour	1 à 30	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	468					587
Montant total des factures concernées TTC en €	2 924 245	9 402 240	1 144 018	162 241	82 178	10 790 677
Pourcentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice	3,09 %	9,93 %	1,21 %	0,17 %	0,09 %	11,40 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Montant total des factures exclues en €						15 055 449
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délai de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : 45 jours nets Délais légaux : 45 jours nets					

4. CHARGES NON DÉDUCTIBLES

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quarter du Code Général des Impôts, se sont élevées à 134 626 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 44 875 euros.

5. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2018, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du Groupe et de support aux filiales.

COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

BILAN ACTIF

<i>En millions d'euros</i>		2017	2016
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	66,8	97,4
	Amortissements	-45,4	-78,5
	Valeurs nettes	21,4	18,9
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	46,3	52,3
	Amortissements	-15,6	-20,8
	Valeurs nettes	30,7	31,5
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	3 664,8	3 587,4
	Dépréciations	-133,2	-112,8
	Valeurs nettes	3 531,6	3 474,6
ACTIF IMMOBILISE		3 583,7	3 525,0
Clients	Valeurs Brutes	41,9	53,9
	Dépréciations	-0,1	-0,1
	Valeurs nettes	41,8	53,8
Autres créances	Valeurs Brutes	231,7	179,3
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	231,7	179,3
Disponibilités, Valeurs Mobilières de Placement et Dépôts à terme		887,4	859,2
Comptes de régularisation		2,6	2,1
ACTIF CIRCULANT		1 163,5	1 094,4
Charges à répartir		4,5	5,7
Primes remboursements des obligations		0,8	1,5
Ecart de conversion actif		0,5	18,5
TOTAL GENERAL		4 753,0	4 645,2

BILAN PASSIF

<i>En millions d'euros</i>		2017	2016
Capital Social		3,2	3,2
Primes d'émission, de fusion et d'apport		721,6	718,7
Réserves		288,0	406,9
Report à nouveau		-53,8	0,0
Résultat de l'exercice		-6,4	-53,8
Provisions réglementées		11,5	13,0
CAPITAUX PROPRES		964,1	1088,1
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		12,1	15,3
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	1 263,3	1 263,3
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	2,9	1,0
	Emprunts et dettes financières divers	2 449,5	2 192,9
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	28,8	31,3
	Dettes fiscales et sociales	25,9	21,5
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1,3	0,5
	Autres dettes	4,9	19,1
Comptes de régularisation		0,0	0,1
DETTES		3 776,6	3 529,7
Ecart de conversion passif		0,2	12,0
TOTAL GENERAL		4 753,0	4 645,2

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	81,5	73,7
Production immobilisée	7,6	5,3
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	1,3	3,5
Autres Produits	45,4	44,9
PRODUITS D'EXPLOITATION	135,8	127,4
Autres achats et charges externes	74,9	73,0
Impôts, taxes et versements assimilés	4,4	4,7
Salaires et traitements	31,8	32,4
Charges sociales	15,5	14,8
Dotations aux amortissements et provisions	11,5	11,7
Autres charges	9,7	7,7
CHARGES D'EXPLOITATION	147,8	144,4
RESULTAT D'EXPLOITATION	-12,0	-17,0
RESULTAT FINANCIER	-13,5	-43,2
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	-25,5	-60,2
Produits exceptionnels	5,1	3,7
Charges exceptionnelles	9,8	6,2
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-4,7	-2,5
Participation des salariés	0,2	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge +/-produit -)	-24,0	-9,0
RESULTAT NET	-6,4	-53,8

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Principes, règles et méthodes comptables	188
Identité de la société mère consolidant les comptes de la Société	189
Immobilisations incorporelles	190
Immobilisations corporelles	190
Immobilisations financières	191
Disponibilités, valeurs immobilières de placement et dépôts à terme	191
Charges à répartir sur plusieurs exercices	191
Échéances des créances et des dettes	192
Comptes de régularisation	192
Capitaux propres	193
Provisions pour risques et charges	194
Situation fiscale latente	195
Résultat d'exploitation	195
Résultat financier	195
Produits et charges exceptionnels	196
Charges à payer et produits à recevoir	196
Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	197
Engagements hors bilan, autres que les instruments financiers	197
Instruments financiers	198
Rémunération des dirigeants	198
Effectifs	198
Opérations réalisées avec des entreprises liées	199
Honoraires des commissaires aux comptes	199
Événements postérieurs à la clôture	199
Tableau des filiales et participations au 31/12/2017	200
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	202

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été arrêtés par le Directoire le 2 mars 2018 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 81,5 millions d'euros, un résultat net de -6,4 millions d'euros et un total de bilan de 4 753,0 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

1.1.1. Principes et règles comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation,
- indépendance des exercices.
- permanence des méthodes comptables,

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

1.1.2. Changement de méthode comptable

Les modalités de comptabilisation des instruments financiers ont été revues par l'ANC via le règlement n°2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, homologuée par l'arrêté du 28 décembre 2015 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017.

A l'occasion de la première application de ce règlement, nous avons revu nos principes de comptabilisation des instruments. Ce changement de méthode n'a pas d'impact significatif sur le résultat de l'exercice 2017. Il a néanmoins généré une diminution du total bilan de 23 millions d'euros (écarts de conversion actifs/passifs et charges à payer/produits à recevoir sur les instruments financiers).

Le détail des instruments financiers et des impacts comptables relatifs à ces instruments est présenté dans la note 20.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 3 ans ou 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 permettant d'amortir sur une période de douze mois les dépenses d'acquisition de logiciels inscrites à l'actif immobilisé, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois). Les logiciels acquis depuis le 1^{er} janvier 2017 ne bénéficient plus de ce dispositif, les logiciels déjà acquis à cette date et en cours d'amortissement continuent à bénéficier du dispositif exceptionnel.

Les autres frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

1.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- Mobiliers urbains linéaire
> 5 à 10 ans
- Installations techniques, matériel et outillage
> linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans
- Matériel de transport
> linéaire 4 ans ou 15 ans
- Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations
> linéaire ou dégressif 3 ans, 5 ans ou 10 ans

1.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société et sont dépréciés lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre le prix de cession des titres de participation et leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance,
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2% par an en Europe et 3 % par an dans le reste du Monde.

Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. A chaque clôture annuelle, ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. La valeur d'utilité de ces créances et prêts est alors déterminée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net.

Lors des cessions des titres de participations ou de remboursement des autres immobilisations financières, il est fait application de la méthode FIFO.

1.2.2. Actif circulant

1.2.2.1. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

1.2.2.2. 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.

1.2.2.3. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2018 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

1.2.3. Passif

1.2.3.1. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

1.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, 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.

Conformément à la recommandation ANC N°2013-02, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et en totalité par résultat lors de l'exercice de leur survenance. Le coût normal et le coût des services passés sont reconnus en résultat.

1.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2018 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

1.2.4. Opérations en devises et instruments financiers

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de fin d'exercice.

Pour les opérations non couvertes, 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 » ; et les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour perte de change.

Pour les opérations couvertes, un instrument financier est valorisé en autres dettes ou autres créances pour sa juste valeur, la différence entre cette valeur et l'écart de valorisation du sous-jacent au cours historique versus cours de clôture est portée en résultat d'exploitation ou financier en fonction de la nature du sous-jacent.

JCDecaux SA utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre les risques de change.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuations des devises. Les instruments utilisés sont principalement des achats, ventes à terme de devises et swaps de change.

1.2.5. Impôts sur les bénéfices

La société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leur comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

JCDecaux SA, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble. En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

1.2.6. Crédit d'impôt recherche - crédit d'impôt compétitivité et emploi

Le crédit d'impôt recherche, acquis au titre des dépenses de recherche de l'année précédente, est comptabilisé en diminution de l'impôt sur les sociétés.

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi (CICE), acquis au titre des salaires de l'année en cours, est comptabilisé en diminution des charges de personnel. Le CICE de l'année 2016 d'un montant de 286 054 euros a permis de financer en 2017 des projets d'innovation et de recherche.

2. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding

17, Rue Soyser

92200 Neuilly sur Seine

3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2017	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2017
Valeurs brutes	97,4	12,5	43,1	66,8
Amortissements et dépréciations	-78,5	-5,8	-38,9	-45,4
VALEURS NETTES	18,9	6,7	4,2	21,4
VALEURS BRUTES <i>(En millions d'euros)</i>	VALEURS AU 01/01/2017	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2017
Brevets, licences et logiciels	93,9	4,9	38,9	59,9
Immo. incorporelles en cours	3,5	7,6	4,2	6,9
TOTAL	97,4	12,5	43,1	66,8
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>(En millions d'euros)</i>	VALEURS AU 01/01/2017	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2017
Brevets, licences et logiciels	-78,5	-5,8	-38,9	-45,4
TOTAL	-78,5	-5,8	-38,9	-45,4

Les logiciels qui n'étaient plus utilisés ont été mis au rebut pour 38,9 millions, ils étaient complètement amortis.

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2017	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2017
Valeurs brutes	52,3	2,8	8,8	46,3
Amortissements et dépréciations	-20,8	-3,0	-8,2	-15,6
VALEURS NETTES	31,5	-0,3	0,5	30,7
VALEURS BRUTES <i>(En millions d'euros)</i>	VALEURS AU 01/01/2017	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2017
Mobiliers urbains	2,0	0,1	0,6	1,5
Installations, matériel et outillage	4,6	1,4	0,5	5,5
Matériel de transport	29,3	-	-	29,3
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	16,2	0,7	7,6	9,3
En-cours	0,2	0,6	0,1	0,7
TOTAL	52,3	2,8	8,8	46,3
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>(En millions d'euros)</i>	VALEURS AU 01/01/2017	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2017
Mobiliers urbains	-1,4	-0,1	-0,6	-0,9
Installations, matériel et outillage	-2,7	-0,5	-	-3,2
Matériel de transport	-2,3	-1,4	-	-3,7
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	-14,4	-1,1	-7,6	-7,9
TOTAL	-20,8	-3,0	-8,2	-15,6

5. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2017	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2017
Participations	2 922,1	-	0,8	2 921,3
Créances rattachées à des participations	482,8	51,5	17,8	516,5
Prêts et autres immobilisations financières	182,5	156,7	112,2	227,0
VALEURS BRUTES	3 587,4	208,2	130,8	3 664,8
Dépréciations des participations	-69,6	-24,0	-0,8	-92,8
Dépréciations des créances rattachées et prêts	-43,2	-1,5	-4,4	-40,3
DÉPRÉCIATIONS	-112,8	-25,5	-5,2	-133,2
VALEURS NETTES	3 474,6	182,7	125,6	3 531,6

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations et des prêts correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales. Les principales augmentations des créances rattachées et des prêts en valeur brutes concernent les filiales Sky High GmbH pour 99 millions d'euros et JCDecaux Amériques Holding pour 36 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, les dépréciations des participations concernent essentiellement les titres de la filiale JCDecaux Amériques Holding (51 millions d'euros). L'augmentation de 24 millions d'euros sur 2017 correspond principalement à la dépréciation des titres de la filiale JCDecaux Afrique Holding (22 millions d'euros).

Les dépréciations des créances rattachées et prêts concernent principalement JCDecaux Israël (33 millions d'euros).

6. DISPONIBILITÉS, VALEURS IMMOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DÉPÔTS À TERME

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Valeurs Mobilières de Placement	44,0	306,5
Banques	318,4	62,7
Dépôts à terme à plus d'un an	0,0	200,0
Dépôts à terme à moins d'un an	525,0	290,0
TOTAL	887,4	859,2

La position Banques correspond essentiellement à des comptes courants rémunérés.

7. CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Frais d'émission d'emprunts	4,5	5,7
TOTAL	4,5	5,7

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs :

- à la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée, échéance juillet 2022, dont le dernier avenant date de 2015 et pour laquelle deux options d'extension ont été signées,
- à l'émission en février 2013 d'un emprunt obligataire pour 500 millions d'euros, échéance février 2018,
- à l'émission en juin 2016 d'un emprunt obligataire pour 750 millions d'euros, échéance juin 2023.

Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

8. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE CINQ ANS
Créances	1 019,6	297,7	721,9	
Dettes	3 776,6	1 008,9	2 767,7	

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 y compris les comptes courants débiteurs de cash pooling vis-à-vis des filiales du Groupe 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 y compris les comptes courants créditeurs de cash pooling ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et les produits constatés d'avance.

Dettes financières :

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont principalement constituées de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018 et de l'emprunt obligataire de 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023.

Au 31 décembre 2017, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825 millions d'euros. La maturité de cette ligne a été étendue à juillet 2022 suite à l'exercice de deux options d'extension en 2016 et 2017.

Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Au 31 décembre 2017, JCDecaux SA respecte ce « covenant » avec un ratio très éloigné des limites requises.

9. COMPTES DE RÉGULARISATION

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Divers	2,6	2,1
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	2,6	2,1
Divers	0,0	0,1
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	0,0	0,1

Les charges constatées d'avance correspondent essentiellement à des contrats de maintenance informatique.

10. CAPITAUX PROPRES

<i>En millions d'euros</i>	01/01/2017	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2016	VARIATIONS 2017	31/12/2017
Capital	3,2		0,0	3,2
Primes d'émission	315,6		2,9	318,5
Primes de fusion	159,1			159,1
Primes d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	406,6		-119,0	287,6
Report à Nouveau	0,0	-53,8		-53,8
Résultat de l'exercice	-53,8	53,8	-6,4	-6,4
SITUATION NETTE	1 075,1	0,0	-122,5	952,6
Provisions réglementées	13,0		-1,5	11,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 088,1	0,0	-124,0	964,1

Au 31 décembre 2017, le capital social de 3 242 237,80 euros est composé de 212 676 701 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 129 046 actions ont été créées suite à des levées de stock-options.

Détail des plans de stock-options ⁽¹⁾ :

	Plan 2017	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2012	PLAN 2011
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre de stock-options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	340 880	834 972	485 321	594 664	179 553	61 918

⁽¹⁾ JCDecaux SA n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

Au 31 décembre 2017, le capital social de la société est détenu à hauteur de 63,97 % (soit 136 048 127 actions) par la société JCDecaux Holding.

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017, la société a procédé à une distribution de dividendes pour un montant total de 119 millions d'euros.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

11. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2017	DOTATIONS	REPRISES	VALEURS AU 31/12/2017
PROVISIONS POUR RISQUES				
Litiges	0,3	-	0,2	0,1
Pertes de change	3,6	0,2	3,6	0,2
Autres	0,7	-	0,3	0,4
PROVISIONS POUR CHARGES				
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	10,7	1,3	0,6	11,4
TOTAL	15,3	1,5	4,7	12,1

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont principalement constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

AU 31 DÉCEMBRE	2017
Taux d'actualisation	1,50 %
Taux de revalorisation des salaires	2,00 %
Duration	13 ans

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations émises par des entreprises de premier rang à la date de l'évaluation et dont l'échéance correspond à la durée des engagements à actualiser.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
EVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE			
Ouverture	10,4	0,3	10,7
Coût des services rendus	0,6	0,0	0,6
Charges d'intérêt	0,2	0,0	0,2
Impact des acq. sur cession sur la dette	0,0	0,0	0,0
Profits ou pertes actuariels	0,5	0,0	0,5
Prestations payées	-0,6	0,0	-0,6
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	11,1	0,3	11,4

12. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Provision pour engagements de retraite	11,1	10,4
Autres provisions	0,2	3,7
Contribution sociale de solidarité	0,1	0,2
Provisions pour dépréciations des prêts	40,5	43,1
Gain/perte latente de change	-0,3	-3,1
TOTAL	51,5	54,3

13. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

13.1. Chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
France	40,1	37,2
Export	41,5	36,5
TOTAL	81,5	73,7

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.

13.2. Autres produits d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Production immobilisée	7,6	5,3
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	1,3	3,5
Autres produits	45,4	44,9
TOTAL	54,3	53,7

La production immobilisée correspond aux frais engagés pour le développement de logiciels significatifs portés en immobilisations incorporelles.

Les autres produits concernent principalement les redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales.

13.3. Charges d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Autres achats et charges externes	74,9	73,0
Impôts, taxes et versements assimilés	4,4	4,7
Salaires et traitements	31,8	32,4
Charges sociales	15,5	14,8
Dotations aux amortissements et provisions	11,5	11,7
Autres charges	9,7	7,7
TOTAL	147,8	144,4

Les autres achats et charges externe se composent principalement de sous-traitance et maintenance informatique, d'honoraires conseils, fiscaux et juridiques pour le Groupe, de coûts administratifs et management fees facturés par des filiales.

Les autres charges correspondent essentiellement à la redevance de nom et de marque versée à JCDecaux France.

14. RÉSULTAT FINANCIER

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Produits de participations	23,1	28,0
Revenus des autres créances et autres produits financiers	14,8	11,2
Charges d'intérêts et charges assimilées	-24,8	-21,7
Gains/Pertes de change nets	-8,2	1,2
Reprises sur provisions et transferts de charges	8,1	6,2
Dotations financières aux amortissements et provisions	-26,5	-68,1
RÉSULTAT FINANCIER	-13,5	-43,2

Au 31 décembre 2017, les dotations financières aux amortissements et provisions concernent notamment les titres de la filiale JCDecaux Afrique Holding.

15. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,3	0,0
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	6,9	0,0
Dotations aux amortissements dérogatoires	2,6	6,2
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	9,8	6,2
<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
Produit de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,3	0,0
Reprise sur dépréciation Immos Financières	0,8	0,0
Reprise d'amortissements dérogatoires	4,1	3,7
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	5,1	3,7
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-4,7	-2,5

Le résultat exceptionnel ressort en perte de 4,7 millions d'euros. Il est composé principalement de la perte de 6,1 millions d'euros suite à la cession du prêt Wall Sehir et des reprises nettes des dotations aux amortissements dérogatoires pour 1,5 millions d'euros.

16. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
CHARGES À PAYER		
DETTES FINANCIÈRES		
Autres emprunts obligataires	13,3	13,3
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,6	0,8
Emprunts et dettes financières autres	-	-
DETTES D'EXPLOITATION		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	15,5	14,5
Dettes fiscales et sociales	12,5	14,7
DETTES DIVERSES		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,8	0,1
Autres dettes	4,4	15,9

Le poste « Autres dettes » intégrait en 2016 des charges à payer sur instruments financiers qui ne sont plus constatées en 2017 car compensées avec les écarts de conversion actifs suite à l'adoption du règlement ANC 2015-05.

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016
PRODUITS À RECEVOIR		
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		
Créances rattachées à des participations	0,4	0,5
Prêts	1,1	1,3
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	5,2	5,8
AUTRES CRÉANCES	0,3	11,5
DISPONIBILITÉS	0,1	3,5

Le poste « Autres créances » intégrait en 2016 des produits à recevoir sur instruments financiers qui ne sont plus constatés en 2017 car compensés avec les écarts de conversion passifs suite à l'adoption du règlement ANC 2015-05.

17. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>En millions d'euros</i>	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS
Résultat courant	-25,5	0,4	-25,1
Résultat exceptionnel	-4,7	1,6	-3,1
Participation	-0,2	0,0	-0,2
Boni d'intégration fiscale		9,0	9,0
Contribution sur les dividendes		13,1	13,1
Résultat net	-30,4	24,0	-6,4

(Impôts sur les bénéfices (charge - / produit +))

Une réclamation pour inconstitutionnalité de la contribution de 3% sur dividendes a été déposée au titre des années 2012 à 2017. Un produit de 13,1 millions d'euros a été constaté pour annuler les charges constatées au cours des années 2012 à 2016. Les intérêts moratoires de 2,0 millions d'euros ont été constatés en produit financier.

18. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
ENGAGEMENTS DONNES		
Garantie de marchés	113,7	117,7
Autres garanties	218,2	209,8
Engagements sur titres	-	-
TOTAL	332,0	327,5
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres	-	-
Ligne de crédit disponible	825,0	825,0
TOTAL	825,0	825,0

Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, 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 garanties bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

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

Dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder ou se voir accorder des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, JCDecaux SA et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que JCDecaux SA ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, JCDecaux SA ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

19. INSTRUMENTS FINANCIERS

JCDecaux SA utilise des instruments financiers à des fins de couverture contre le risque de change.

L'exposition de JCDecaux SA au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations financières : refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts principalement par des swaps de change à court terme,
- aux opérations commerciales.

Au 31 décembre 2017, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	ACTIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	PASSIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	ACTIFS/PASSIFS	HORS BILAN ⁽¹⁾	DIFFÉRENTIEL
AED	2,5	45,0	-42,5	42,8	0,3
AUD	0,2	5,7	-5,4	5,6	0,2
BHD	0,0	3,2	-3,2	3,2	0,0
DKK	17,4	0,0	17,4	-17,1	0,3
HKD	0,5	139,0	-138,5	140,5	2,0
ILS	43,5	0,0	43,5	-42,8	0,6
JPY	12,7	0,0	12,7	-12,6	0,0
MXN	5,4	2,3	3,1	-1,6	1,5
OMR	0,2	2,5	-2,3	2,5	0,2
PEN	2,4	0,2	2,2	-2,4	-0,2
PLN	2,2	0,0	2,2	-2,1	0,1
QAR	0,6	0,0	0,6	-0,3	0,3
SAR	0,0	1,5	-1,5	1,6	0,1
USD	19,1	1,2	17,9	-14,5	3,3
ZAR	24,9	0,4	24,6	-21,1	3,4
Autres	7,3	6,4	0,8	0,0	0,8
TOTAL	138,9	207,4	-68,5	81,5	13,0

⁽¹⁾ Achats, ventes à terme, swaps de change à court terme valorisés au taux de clôture.

Au 31 décembre 2017, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à -3,5 millions d'euros.

20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2017 s'élève à 337 125 euros.

Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2017 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève à 3 344 459 euros.

21. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2017	2016
Dirigeants	1	1
Cadres	323	306
Agents de maîtrise	87	84
Employés	38	39
TOTAL	449	430

22. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

POSTES DU BILAN <i>(En valeur brute)</i>	2017	2016
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		
Participations	2 770,3	2 771,1
Créances sur participations	516,5	482,8
Prêts	226,8	182,3
Dépôts et cautionnements versés	0,1	0,1
CRÉANCES		
Créances clients et comptes rattachés	41,7	53,8
Autres créances	43,9	160,1
Charges constatées d'avance	-	-
DETTES		
Emprunts et dettes financières diverses	2 299,5	2 192,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11,4	16,9
Autres dettes	0,7	3,3
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Produits constatés d'avance	-	-
POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT		
CHARGES D'EXPLOITATION	27,3	25,7
PRODUITS D'EXPLOITATION	125,5	118,6
CHARGES FINANCIÈRES		
Intérêts et charges assimilées	2,5	1,9
PRODUITS FINANCIERS		
Produits de participations	23,2	27,9
Intérêts et produits assimilés	11,0	8,5
Autres produits financiers	0,0	0,0
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Produits cession immobilisations	-	-

En plus des sociétés susceptibles d'être consolidées par intégration globale, ont été considérées comme entreprises liées les sociétés consolidées selon la méthode de mise en équivalence des contreparties 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.

23. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En 2017, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY	KPMG
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	444	371
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	83	4
TOTAL	527	375

⁽¹⁾ Les services autres que la certification des comptes correspondent principalement à des attestations sur le chiffre d'affaires, l'impôt, le rapport sociétal et environnemental et des due diligences.

En 2016, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY	KPMG
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	465	363
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	143	125
TOTAL	608	488

⁽¹⁾ Les services autres que la certification des comptes correspondent principalement à des attestations sur le chiffre d'affaires, l'impôt, le rapport sociétal et environnemental et des due diligence.

24. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En février 2018, JCDecaux SA a procédé au remboursement de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013.

25. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2017

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K€	QUOTE- PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSÉS EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2017 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2017 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2017 EN K€
A – FILIALES EN FRANCE DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux France	7 023	843 173	100	1 304 941	1 304 941		6 70 816	42 620	
JCDecaux Asie Holding	6 525	179 899	100	54 691	54 691		-	28 966	
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(58 972)	100	297 000	245 688	316 811	-	(9 668)	
JCDecaux Afrique Holding	50 000	371	100	50 000	27 620	37 974	-	(23 148)	
JCDecaux Europe Holding	581 922	359 004	100	622 224	622 224	77 000	-	45 890	
JCDecaux France Holding	31 204	35 702	100	31 769	31 769	21 162	-	(82)	
International Bike Technology (non consolidé)	1	1	100	37	2		-	NS	
B – PARTICIPATIONS EN FRANCE DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
METROBUS (comptes sociaux)	1 840	2 994	33	17 886	17 886		162 096	6 709	1 200

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K DEUISE	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K DEUISE	QUOTE- PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSÉS EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2017 EN K€	BÉNÉFICES (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2017 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2017 EN K€
C – FILIALES À L'ÉTRANGER DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	2 69 EUR	630 131 EUR	100	355 493	355 493		29 953	75 817	
JCDecaux Eesti OU (Estonie)	3 EUR	3 250 EUR	100	10 838	10 838		5 737	1 810	
JCDecaux Mestsky Mobiliar Spot Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	(48 096) CZK	96,20	3 092	4 901		8 870	197	
JCDecaux Korea Inc (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	8 197 837 KRW	50	1 424	1 424		12 828	1 975	1 458
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	73 261 DKK	50	2 209	16 639		24 667	1 569	
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	3 511 652 UZS	4 180 713 UZS	65,52	1 197	1 045		543	41	
JCDecaux Israel Ltd (Israël)	109 ILS	(91 110) ILS	92	19	42 961		10 618	(1 514)	
JCDecaux Small Cells	NS EUR	(4 189) EUR	70	NS	3 545		136	(753)	
VIOOH Limited	NS GBP	NS GBP	100	NS	NS		445	(1 515)	
JCDecaux Monaco (non consolidé)	15 EUR	(50) EUR	70	15	15		67	(19)	
D – PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
APG/SGA SA (Suisse) (comptes sociaux)	7 800 CHF	81 150 CHF	30	133 084	133 084		60 977	58 249	19 811
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	52 734 EUR	20,48	34 861	16 169		120 929	8 146	614
E – AUTRES PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES À MOINS DE 10 % MAIS DONT LA VALEUR BRUTE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ									
JCDecaux Artvertising Belgium (Belgique)	1 735 EUR	285 EUR	9,29	274	196		64	72	
JCDecaux Portugal Mobilario Urbano Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	0,15	253	94		27 728	7 763	64

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

26. RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2013	2014	2015	2016	2017
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 407 037	3 413 859	3 236 483	3 240 271	3 242 238
b) Nombre d'actions ordinaires	223 486 855	223 934 334	212 299 238	212 547 655	212 676 701
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	64 841 301	73 727 961	73 601 300	73 748 553	81 530 512
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-5 424 035	6 507 809	14 390 330	13 085 959	-3 524 636
c) Impôts sur les bénéfices	1 528 323	- 4 002 013	-10 572 740	-9 038 359	-24 045 707
d) Participation des salariés	-	-	-	-	161 475
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-16 156 445	6 302 519	11 385 314	-53 758 194	-6 355 014
f) Résultat distribué	107 273 690	111 967 167	118 887 573	119 026 687	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	- 0,03	0,05	0,12	0,10	0,10
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	-0,07	0,03	0,05	- 0,25	0,03
c) Dividende net attribué à chaque action	0,48	0,50	0,56	0,56	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	368	395	425	430	449
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	26 889 440	29 268 640	30 925 910	32 405 855	31 809 188
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ;..) (en euros)	12 894 458	14 474 829	14 682 804	14 821 675	15 516 065

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2017.



MUPI® DIGITAL LCD
Hambourg
ALLEMAGNE

INFORMATIONS JURIDIQUES

Renseignements concernant la Société

Renseignements à caractère
général et juridique **206**

Historique **207**

Documents accessibles au public **208**

Gouvernement d'entreprise

Rapport du Conseil de surveillance
sur le gouvernement d'entreprise **210**

Rémunérations et avantages **237**

Schémas d'intéressement
et de participation du personnel **269**

Actionnariat et bourse

Actionnariat au 31 décembre 2017 **270**

Évolution de l'actionnariat **271**

Personnes morales détenant
le contrôle de la Société **272**

Opérations avec les apparentés **273**

Option ou accord conditionnel
ou inconditionnel de vente portant
sur le capital de sociétés du Groupe **273**

Marché des titres JCDecaux en 2017 **273**

Évolution du cours de bourse
et des volumes de transactions **274**

Informations des actionnaires **275**

Capital

Informations générales sur le capital **276**

Rachat par la Société
de ses propres actions **278**

Politique de maîtrise des risques

Facteurs de risques **280**

Contrôle interne et gestion des risques **285**

Procédures de contrôle interne
et de gestion des risques mises en place
par la Société relatives à l'élaboration
et au traitement de l'information comptable
et financière **287**

Politique de conformité avec la loi Sapin II
et la loi sur le devoir de vigilance **288**

Principales filiales et organigramme simplifié

Principales filiales **297**

Organigramme mondial simplifié
au 31 décembre 2017 **298**

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

1. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL ET JURIDIQUE

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)

Durée de vie

99 ans

Exercice social

du 1^{er} janvier au 31 décembre

Objet social (article 2 des statuts)

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 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.

Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

La Société n'a émis que des actions ordinaires.

Chaque action donne droit, en ce qui concerne la propriété de l'actif social comme dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Faisant application des dispositions de l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des assemblées générales d'actionnaires.

Pour une information détaillée, se reporter à l'article 8 des statuts.

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 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.

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 Document de Référence.

Consultation des documents juridiques

Les statuts et autres documents relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site internet de la Société (www.jcdecaux.com) et/ou au siège social situé au 17 rue Soyser à Neuilly-sur-Seine (92200).

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 m².

Années 90

JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.

1994

Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.

1998

JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.

1999

Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la publicité dans les Transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.

2001

Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.

2002

JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.

2003

JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la Société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.

2004

JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'Abribus® publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.

2005

JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n°1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.

2006

JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VWR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.

2007 et 2008

JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de Vélos en Libre-Service financés par la publicité, dont le programme Vélip' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'accélère au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.

2009

JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.

2010

JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.

2011

JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la Société MediaKiosk.

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.

2013

En novembre 2013, JCDecaux annonce l'acquisition de 85 % d'Eumex, Groupe leader dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain. La transaction est finalisée en mars 2014. JCDecaux devient ainsi le numéro un de la communication extérieure en Amérique Latine.

2014

Le Groupe JCDecaux fête ses 50 ans. Depuis 1964, le concept s'est à la fois renforcé et mondialisé sur tous les continents et s'est enrichi d'une gamme étendue de mobiliers urbains, notamment digitaux, proposée aux marques et aux collectivités locales.

2015

En juin 2015, JCDecaux finalise l'acquisition de 70 % de Continental Outdoor Media en Afrique. JCDecaux devient ainsi le leader de la communication extérieure en Afrique.

JCDecaux réalise également l'acquisition de CEMUSA, société espagnole dédiée à la communication extérieure ayant des actifs au Brésil, en Espagne, en Italie et aux Etats-Unis, avec notamment le contrat de mobilier urbain de la ville de New York. La transaction est finalisée en novembre 2015.

2016

En juillet 2016, 17 ans après son implantation au Japon, dans un pays où la publicité extérieure n'était pas autorisée sur le domaine public jusqu'en 2003, JCDecaux remporte le contrat des Abribus® publicitaires du Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, pour une durée minimum de 15 ans.

2017

En novembre 2017, JCDecaux renforce sa position en Australie en remportant le contrat emblématique Yarra trams de Melbourne et prolonge son partenariat avec Telstra pour 15 ans. JCDecaux devient ainsi n°3 sur le marché australien de la communication extérieure.

3. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92200) et, le cas échéant, sur internet (www.jcdecaux.com) :

- les statuts de la Société
- tous les rapports, courriers, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société dont une partie est visée ou incluse dans le présent Document de Référence
- les informations financières historiques du Groupe JCDecaux.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été arrêté par le Conseil de surveillance, après avoir été soumis au Comité des rémunérations et des nominations ainsi qu'aux Commissaires aux comptes. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Mode d'organisation de la gouvernance

La Société est organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2000. Le choix de la structure dualiste s'est imposé préalablement à l'introduction en bourse de la Société afin d'organiser au mieux, comme dans toute société familiale, la passation de pouvoirs entre M. Jean-Claude Decaux, fondateur de la Société, et ses fils, MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste,

notamment afin de conférer au Directoire de la Société les capacités et la réactivité nécessaires pour diriger la marche du Groupe et pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques. L'adaptation de cette structure de gouvernance aux réalités du Groupe et l'efficacité de sa flexibilité a été pleinement confirmée par l'expérience, notamment dans la conduite de ses activités dans les nombreux pays dans lesquels il est implanté.

1.1. Code de gouvernement d'entreprise - Code AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ce Code peut être consulté sur le site internet du MEDEF : www.medef.com.

En application du principe « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visé à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société précise qu'elle applique l'ensemble des recommandations dudit Code à l'exception des recommandations ci-après qui, sans être pleinement reprises, ont été adaptées au mode de gouvernance de la Société et à ses spécificités :

RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Article 24-3-3 :

Ces plans, dont l'attribution doit être proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives.

Article 24-3-3 :

La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'Assemblée Générale doit mentionner ce pourcentage sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.

EXPLICATIONS

le Président du Directoire et le Directeur Général, qui ont, d'une part, renoncé à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société et qui, d'autre part, détiennent la majorité des actions de la Société au travers de JCDecaux Holding, contrôlent l'atteinte des objectifs définis pour les membres du Directoire bénéficiaires de stock-options ; de ce fait, le Conseil de surveillance a jugé que l'intérêt de la Société à long terme était préservé.

De plus, le Conseil de surveillance a relevé :

- d'une part, que l'attribution des stock-options aux membres du Directoire est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année, et
- d'autre part, que l'exercice par les membres du Directoire de leurs stock-options est lié à des conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle.

Les mandataires sociaux sont donc tenus de satisfaire l'intégralité de ces conditions sur une période de 2 années consécutives.

La Société a provisoirement écarté cette recommandation pour les raisons suivantes :

- le Président du Directoire et le Directeur Général ont renoncé à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société. Seuls MM. Jean-Sébastien Decaux, David Bourg, Emmanuel Bastide et Daniel Hofer sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant. A titre informatif, durant l'exercice 2017, 29 989 options de souscription d'actions ont été consenties aux membres du Directoire, représentant seulement 0,4 % du plafond global d'attribution fixé de 4 % du capital social au jour de la décision d'attribution du Directoire
- par ailleurs, les membres du Directoire n'ont pas bénéficié d'attribution d'actions gratuites depuis le début de leur mandat.

La Société entend mettre en œuvre cette recommandation lors de la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra le 17 mai 2018.

1.2. Organisation de la gouvernance

1.2.1. Le Directoire

Missions

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, à chaque pays.

Composition

Au 31 décembre 2017, le Directoire est composé de six membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-François Decaux (Président du Directoire), M. Jean-Charles Decaux (Directeur Général), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

La durée de leur mandat est de trois ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

Fonctionnement

Le Directoire 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 peuvent être invités à participer aux séances du Directoire, si besoin. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes semestriels et annuels. 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 2017, le Directoire s'est réuni 14 fois avec un taux de présence de 98,81 % de ses membres.

Les travaux du Directoire portent régulièrement sur la marche des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats), le résultat financier, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, les revues des Commissaires aux comptes, les projets et opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres, la stratégie de développement durable, la stratégie informatique, la stratégie commerciale et les projets de recherche et développement.

D'autres sujets sont abordés, en tant que de besoin, mais en tout état de cause au moins une fois par an, tels que l'évolution du secteur des technologies de l'information, la transformation digitale et le développement du programme, le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, le budget, la revue de l'audit interne, la revue du portefeuille des droits de propriété intellectuelles, l'évolution de la gouvernance

au sein de la Société et de ses filiales, les attributions de stock-options, les conditions de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires.

1.2.2. Le Conseil de surveillance

Missions

Le rôle du Conseil de surveillance est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Composition

Au 31 décembre 2017, le Conseil de surveillance est composé de onze membres: M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-Président), M. Michel Bleitrach, Mme Alexia Decaux-Lefort, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon, M. Xavier de Sarrau, Mme Leila Turner, M. Pierre-Alain Pariente (nommés par l'Assemblée Générale) et Mme Sylvie Lelouarn (nommée par le Comité d'Entreprise).

Les membres du Conseil de surveillance ont été nommés pour une durée de trois ans, à l'exception de M. Pierre-Alain Pariente, nommé pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires sur la limite d'âge.

L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux et consécutif des membres du Conseil de surveillance.

Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

Le Conseil de surveillance comprend, en vertu de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, un membre représentant les salariés, désigné pour une durée maximale de quatre ans par le Comité d'Entreprise.

Le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés a les mêmes droits, est soumis aux mêmes obligations et encoure les mêmes responsabilités que les autres membres du Conseil de surveillance.

Mme Sylvie Lelouarn a été désignée membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'Entreprise le 29 octobre 2015, pour un mandat de trois ans en remplacement de M. Maurice Ducrocq décédé en août 2015.

Conformément aux dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail, depuis la désignation d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, un seul représentant du Comité d'Entreprise est convoqué et peut assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil de surveillance.

Représentation équilibrée entre femmes et hommes

Au 31 décembre 2017, le Conseil de surveillance compte quatre femmes sur un total de dix membres (qui n'inclut pas le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, lequel n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil, conformément à l'article L. 225-79 du Code de commerce).

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, le Conseil de surveillance a retenu les critères AFEP-MEDEF, à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été, au cours des cinq années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de JCDecaux SA, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que JCDecaux SA consolide, de JCDecaux Holding ou d'une société consolidée par cette dernière
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle JCDecaux SA détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un dirigeant mandataire social exécutif de JCDecaux SA (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de JCDecaux SA ou de son Groupe ou pour lequel JCDecaux SA ou son Groupe représente une part significative de l'activité
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise 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 puis par le Conseil de surveillance.

En analysant l'indépendance de chaque membre du Conseil de surveillance, ce dernier a pris en compte les différentes relations pouvant exister entre ses membres et le Groupe et a conclu qu'aucune de ces relations n'était de nature à remettre en cause leur indépendance. Les critères utilisés par le Conseil pour déterminer s'il existe des relations d'affaires significatives susceptibles d'affecter l'indépendance d'un membre du Conseil sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, comprenant notamment, les montants payés ou reçus au cours de l'année de la part des sociétés dans lesquelles les membres indépendants du Conseil de surveillance sont dirigeants / employés ainsi que l'analyse de la nature des relations existantes avec ces sociétés.

Le Conseil de surveillance a constaté en 2017 que, sur un total de dix membres (qui n'inclut pas le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, lequel n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de membres indépendants au sein du Conseil, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF), cinq membres, soit la moitié des membres du Conseil, étaient indépendants et n'entretenaient aucune relation d'affaires avec la Société.

Les membres ayant été qualifiés d'indépendants sont M. Michel Bleitrach, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon et Mme Leila Turner.

À noter que bien que M. Xavier de Sarrau, membre du Conseil de surveillance depuis plus de 12 ans, ne soit plus considéré comme indépendant au sens des critères AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations a relevé que la perte de cette qualité n'avait en rien altéré l'indépendance de comportement et de jugement de M. Xavier de Sarrau.

Diversité des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités en recherchant, en particulier, une représentation équilibrée des hommes et des femmes et une grande diversité des expériences et des domaines d'expertise. C'est dans cette perspective que le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai

2017 d'élargir sa composition en nommant trois femmes en qualité de membres au sein du Conseil de surveillance (Mme Bénédicte Hautefort, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon et Mme Leila Turner), passant ainsi de neuf à onze membres (Le profil et les compétences des nouveaux membres du Conseil de surveillance sont développés dans le présent rapport en page 226 et suivantes.

Les compétences des membres du Conseil de surveillance, fondées sur leur expérience et leur capacité de compréhension des enjeux du Groupe et des intérêts des actionnaires et/ou des salariés, leur intégrité et la complémentarité de leur formation ainsi que leur implication, sont un gage de la qualité des délibérations du Conseil de surveillance.

Formation

Chaque membre du Conseil de surveillance bénéficie, lors de sa nomination, d'une présentation de la Société et de son Groupe, de ses métiers et de ses secteurs d'activités.

De même, en cours de mandat, les membres du Conseil de surveillance bénéficient régulièrement, lors des réunions du Conseil, de présentations variées portant notamment sur l'activité de la Société, l'évolution des normes IFRS et les évolutions légales et réglementaires applicables à la Société ainsi que les grandes problématiques du moment (digital, vente programmatique, développement durable, etc.).

Par ailleurs, le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés bénéficie d'une formation selon les modalités prévues par l'article L. 225-30-2 du Code de commerce.

Fonctionnement

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins quatre fois par an.

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée. Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire, le Directeur Général et le membre du Directoire en charge des finances. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

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 procès-verbal écrit, approuvé lors de la réunion suivante.

Par ailleurs, conformément à l'article 3.6 du Règlement intérieur du Conseil de surveillance et à l'article 10.3 du Code AFEP-MEDEF, les membres du Conseil de surveillance peuvent également se réunir périodiquement hors la présence des membres du Directoire.

En 2017, une réunion du Conseil de surveillance s'est tenue hors la présence des membres du Directoire. Cette réunion a permis, entre autres, aux membres du Conseil de surveillance de débattre des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a adopté un Règlement intérieur qui précise les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein, et fixe les principes concernant ses règles de fonctionnement.

Plus particulièrement, le Règlement intérieur indique que le Conseil

de surveillance donne son approbation préalable à toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société. Par ailleurs, il est informé des choix stratégiques (budget, opérations significatives de croissance, etc.), de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements pris par la Société, s'inscrivant dans le cadre de la stratégie annoncée de l'entreprise, notamment en matière d'opérations externes d'acquisition ou de cession, d'investissements importants de croissance organique ou encore d'opérations de restructuration externe.

Ce Règlement intérieur peut être consulté sur le site internet de la Société

(<http://www.jcdecaux.com/sites/default/files/assets/document/2016/12/reglementinterieurduconseildesurveillance-071216.pdf>).

Travaux

En 2017, le Conseil de surveillance s'est réuni 7 fois, dont 3 fois par conférence téléphonique, conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 88,46 % de ses membres.

Lors des séances 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.

Ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la préparation de l'Assemblée Générale Annuelle (revue de l'ordre du jour, des projets de résolutions, de la répartition des résultats, etc.), la fixation des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire ainsi que les autorisations spécifiques hors enveloppes (garanties des engagements opérationnels des filiales du Groupe et garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe), le réexamen des conventions réglées conclues et autorisées antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice, l'évaluation du fonctionnement du Conseil, la formation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus oraux des réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations
- des sujets plus ponctuels comme l'évolution de la composition du Conseil de surveillance et du Comité d'audit, le renouvellement du mandat de Vice-Président du Conseil de surveillance, la présentation sur la transformation digitale du Groupe, les analyses post-investissement, l'autorisation d'émission de garanties spécifiques, la stratégie de développement durable ainsi que la mise en œuvre de la loi Sapin II et de la loi sur le devoir de vigilance au sein du Groupe.

Evaluation du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance consacre chaque année un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, sur le fondement d'un rapport synthétisant les réponses de chacun de ses membres à un questionnaire individuel d'appréciation préparé par le Comité des rémunérations et des nominations.

Ce questionnaire détaillé, divisé en plusieurs thématiques, comporte des questions ouvertes permettant aux membres du Conseil de surveillance d'expliquer leurs réponses et de faire des suggestions d'améliorations ainsi qu'une section spécifique,

propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement.

Une section est également consacrée à une évaluation de la contribution personnelle des membres du Conseil de surveillance dans laquelle les membres du Conseil de surveillance s'autoévaluent et évaluent la contribution des membres lors des réunions du Conseil ainsi que la contribution des Présidents du Conseil de surveillance et des Comités.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont rempli le questionnaire portant sur l'exercice 2017 et l'ont retourné à la Société.

Les membres ont souligné la transparence de l'information transmise lors des réunions du Conseil, la qualité des intervenants en séance ainsi que l'implication et l'engagement de tous les membres du Conseil.

Ils ont également indiqué être satisfaits du système d'évaluation existant, et n'ont pas jugé nécessaire l'intervention d'un organisme extérieur.

Pour l'avenir, les principaux axes de progrès identifiés par le Conseil sont les suivants :

- l'organisation de rencontres, sur une base plus régulière, entre les membres du Conseil de surveillance et tous les membres du Directoire
- la mise à disposition pour les membres du Conseil de surveillance, via la plateforme digitale sécurisée, des PV des Comités et de la cartographie des risques du Groupe.

Les suggestions faites par les membres du Conseil lors de l'évaluation 2016 ont été prises en considération lors de l'exercice 2017. Ainsi, les membres du Conseil de surveillance et des Comités ont désormais accès à une plateforme digitale sécurisée dédiée qui leur permet de consulter et gérer la documentation liée aux réunions du Conseil de surveillance et de ses Comités.

1.2.3. Les Comités

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités :

Le Comité d'audit

Missions

Le Comité d'audit assure un suivi des processus d'élaboration de l'information financière et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il assure également un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Il examine les risques et engagements hors bilan significatifs.

Il contrôle les conditions d'exercice de la mission des Commissaires aux comptes :

- il adresse au Conseil de surveillance une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée Générale, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement UE n°537/2014

- il assure le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission
- il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables.

Le Comité d'audit approuve la fourniture, par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce.

Composition

Au 31 décembre 2017, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président), Mme Bénédicte Hautefort (membre indépendant), et M. Pierre Mutz (membre indépendant).

M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Bénédicte Hautefort disposent d'une compétence financière importante issue de leur expérience professionnelle (le profil et les compétences des membres du Comité sont développés dans le présent rapport en page 226 et suivantes).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, deux tiers des membres du Comité sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an, et systématiquement deux jours avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Pour assurer ses missions, le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs et entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les Directeurs financier, comptable, de la Trésorerie, de l'Audit interne ainsi que les Commissaires aux comptes.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur de la Consolidation, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de l'Audit Interne et/ou les Commissaires aux comptes et fait l'objet d'un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité d'audit est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité.

Travaux

En 2017, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 91,67 % de ses membres

Ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des comptes annuels et des comptes consolidés annuels et semestriels, l'examen des méthodes comptables retenues, l'examen de 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, la cartographie des risques et le contrôle interne, l'examen des contrats et accords en cours avec l'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 et l'approbation de la fourniture des services autres que de certification des comptes

- des sujets plus ponctuels comme l'analyse de conventions conclues entre une filiale de la Société et une filiale de l'actionnaire de contrôle, une présentation de l'évolution des normes comptables IFRS 15 et 16 et un point sur la mise en œuvre du Règlement Général sur la Protection des Données.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Missions

Le Comité des rémunérations et des nominations étudie et propose au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataire sociaux et émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance.

Il a aussi pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance en vue de faire des propositions à ce dernier, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Il doit également établir un plan de succession des membres du Directoire.

Composition

Au 31 décembre 2017, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres : M. Pierre Mutz (Président-membre indépendant), M. Michel Bleitrach (membre indépendant), M. Gérard Degonse et Mme Sylvie Lelouarn (membre du Conseil de surveillance représentant les salariés).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et la majorité de ses membres sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

Fonctionnement

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins une fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

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 conseils spécialisés extérieurs.

À l'exception du Président du Directoire ou du Directeur Général et du Directeur Général Finance et Administration Groupe, le cas échéant, lesquels présentent au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes par chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantifiables, ainsi que les propositions d'évolution éventuelle de la rémunération fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes rendus écrits.

Un compte rendu oral des activités du Comité des rémunérations et des nominations est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité. En 2017, les membres du Conseil de surveillance ont débattu des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

Travaux

En 2017, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni quatre fois, dont une fois par conférence téléphonique, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, le questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil

de surveillance, l'examen de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, l'information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux, l'examen du rapport sur la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, les rémunérations fixe et variable des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent certains éléments de rémunération, les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance, la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil de surveillance et les Comités et la revue du plan de succession des membres du Directoire

- des sujets plus ponctuels comme l'évolution de la composition du Conseil de surveillance et du Comité d'audit et, plus particulièrement, l'examen de candidatures au poste de membre du Conseil de surveillance.

1.2.4. Evolution de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2017

	NOMINATION	RENOUVELLEMENT	FIN DE MANDAT	COMMENTAIRES
M. JEAN-PIERRE DECAUX		✓		Le 11 mai 2017, M. Jean-Pierre Decaux a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de deux ans et a été reconduit dans ses fonctions de Vice-Président du Conseil de surveillance pour la durée de son mandat.
M. PIERRE-ALAIN PARIENTE		✓		Le 11 mai 2017, M. Pierre-Alain Pariente a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires relatives à la limite d'âge des membres du Conseil (article 16.1).
MME MONIQUE COHEN			✓	Le 11 mai 2017, les mandats de membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Mme Monique Cohen ont pris fin et n'ont pas été renouvelés.
MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON	✓			Le 11 mai 2017, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon a été nommée membre du Conseil de surveillance pour une durée de 3 ans.
MME LEILA TURNER	✓			Le 11 mai 2017, Mme Leila Turner a été nommée membre du Conseil de surveillance pour une durée de 3 ans.
MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT	✓			Le 11 mai 2017, Mme Bénédicte Hautefort a été nommée membre du Conseil de surveillance pour une durée de 3 ans ainsi que membre du Comité d'audit pour la durée de son mandat de membre du Conseil.

Les mandats de membres du Conseil de surveillance de M. Xavier de Sarrau, M. Pierre-Alain Pariente et M. Pierre Mutz arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2018.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 17 mai 2018, le renouvellement des mandats :

- de M. Xavier de Sarrau pour une durée de 3 ans
- de M. Pierre-Alain Pariente pour une durée d'un an
- de M. Pierre Mutz pour une durée d'un an.

(Messieurs Pierre-Alain Pariente et Pierre Mutz ayant eu 75 ans respectivement en 2011 et 2017, la durée de leur mandat serait, selon les statuts, limitée à un an).

1.2.5 Déontologie des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Conflits d'intérêts

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance contient des dispositions détaillées en vue de la prévention des conflits d'intérêts. Il prévoit que :

- les membres du Conseil de surveillance établissent chaque année, en vue de prévenir les conflits d'intérêts, une « déclaration sur l'honneur » relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentielle
- les membres du Conseil de surveillance doivent, par ailleurs, informer le Conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel ils pourraient être impliqués à l'occasion de chaque vote et indépendamment de leur déclaration annuelle
- dans les cas où ils ne peuvent éviter de se trouver en conflit d'intérêts, ils s'abstiennent de participer au vote de la délibération correspondante
- les Comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêts : le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil de surveillance, en particulier au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels. Lors de l'examen des comptes, le Comité d'audit se penche, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance, est l'oncle de MM. Jean-François Decaux, Président du Directoire, Jean-Charles Decaux, Directeur Général, et Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire.

Mme Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

Condamnations

Les membres du Conseil de surveillance déclarent chaque année à la Société les condamnations dont ils ont pu faire l'objet au cours des cinq dernières années (condamnations pour fraude, faillite, mise sous séquestre, incrimination, sanction publique officielle).

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance :

- n'a subi de condamnation pour fraude
- n'a subi d'incrimination ni de sanction publique officielle de la part d'une quelconque autorité réglementaire ou statutaire
- 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
- 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.

1.2.6. Autres informations relatives aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding détenue, directement ou indirectement par certains membres du Directoire (MM. Jean-François, Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux) et du Conseil de surveillance (M. Jean-Pierre Decaux), qui détient elle-même environ 63,969 % des actions de la Société.

Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir et Maurepas, 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 de marché.

Le montant des loyers versés par le Groupe à la SCI TroisJean est indiqué en page 273 du présent Document de Référence. Le montant des loyers versés par JCDecaux SA est par ailleurs revu par le Comité d'audit chaque année.

Conventions et engagements réglementés, prêts et garanties consentis par la Société

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 312 du présent Document de Référence prend acte de l'absence de conventions et d'engagements réglementés autorisés au cours de l'exercice 2017 et rend compte des engagements réglementés déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages aux termes 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.

Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la connaissance de la Société, au cours de l'exercice 2017, aucune convention relevant de l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce n'a été conclue.

1.3. Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

1.3.1. Mandats des membres du Directoire

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercés en 2017 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.

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

59 ans - Nationalité française

Détient 401 752 actions

Adresse professionnelle : Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)

Président du Directoire depuis le 11 mai 2017 pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-Charles Decaux).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire : 13 mai 2015

Date d'échéance du mandat de membre du Directoire : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

M. Jean-François Decaux a rejoint le Groupe en 1982 et a créé et développé la filiale allemande. Il a également assuré le développement du Groupe au Royaume-Uni, 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, en Asie Centrale ainsi qu'en Australie.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Métrobus (France)	Administrateur (jusqu'au 22 novembre 2017)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
JCDecaux UK Ltd (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 septembre 2013)
Russ Out of Home BV (Pays-Bas)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 février 2013)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 octobre 2013)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2017) Président (jusqu'au 1 ^{er} juin 2017)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
Mediavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. JEAN-CHARLES DECAUX – DIRECTEUR GÉNÉRAL

48 ans - Nationalité française

Détient 1 166 725 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Directeur Général depuis le 11 mai 2017, pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-François Decaux).

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire :	9 octobre 2000
--	----------------

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire :	13 mai 2015
--	-------------

Date d'échéance du mandat de membre du Directoire :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
---	--

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 Latine, Moyen-Orient et Afrique.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux France (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2014)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eurazeo (société cotée) (France)	Administrateur (depuis le 26 juin 2017)
JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Président (depuis le 1 ^{er} juin 2017) Directeur Général (jusqu'au 1 ^{er} juin 2017)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
HLD (SCA) (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 25 mars 2011)
SCI Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
SCI Trois Jean (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
BDC SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 27 juillet 2016)
Mediavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. JEAN-SÉBASTIEN DECAUX – MEMBRE DU DIRECTOIRE

41 ans - Nationalité française

Détient 1 752 actions et 250 105 actions au travers de la société Holding des Dhuits

Adresse professionnelle : Centro direzionale Milanofiori Strada 3 Palazzo B/10 20090 Assago (MI) (Italie)

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Jean-Sébastien Decaux a rejoint JCDecaux en 1998 au Royaume-Uni.

En 2001, à l'issue de l'accord entre IGP (Famille du Chêne de Vère), Rizzoli Corriere della Sera et JCDecaux, il a été nommé Directeur Général du Mobilier Urbain ainsi que Directeur Commercial de la Société italienne IGP Decaux.

A partir de 2004, il prend également la direction des filiales belge et luxembourgeoise. En 2010, Jean-Sébastien Decaux est nommé Directeur Général Europe du Sud, poste créé afin de regrouper les activités de l'Espagne, du Portugal et de l'Italie au sein d'une même entité régionale.

Depuis le 1^{er} mars 2013, Jean-Sébastien Decaux est Directeur Général Europe du Sud, Belgique et Luxembourg, Directeur Général Afrique et Israël.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mars 2013) Directeur Général (jusqu'au 14 juin 2017) Président (à compter du 14 juin 2017)
JCDecaux South Africa Outdoor Advertising (Pty) Ltd (Afrique du Sud)	Président du Conseil d'administration et administrateur (1 ^{ère} nomination : 11 février 2013)
JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) LTD (Afrique du Sud)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 juin 2015)
JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Limited (Nigeria)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 29 janvier 2016)
JCDecaux Portugal - Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 mai 2011)
JCDecaux España SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) et Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
JCDecaux Atlantis SA (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) et Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
JCDecaux Transport España SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 12 novembre 2010) et Administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 novembre 2010) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 10 novembre 2015)
Corporacion Europea de Mobiliario Urbano SA (CEMUSA) (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 13 novembre 2015) et Administrateur (1 ^{ère} nomination : 13 novembre 2015) Administrateur délégué (1 ^{ère} nomination : 16 novembre 2015)
IGP Decaux Spa (Italie)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 30 juin 2015) et administrateur (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2002)
Cemusa OOH Italie Srl (Italie)	Président (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2017)
Jean-Claude Decaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur et Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2 juin 2004)
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2004)

JCDecaux Airport Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 ^{ère} nomination : 21 septembre 2007)
City Business Media (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 janvier 2007)
MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
JCDecaux Holding (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 13 décembre 1999) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Holding Des DHuits (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (jusqu'au 11 avril 2017)
MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
Néant	

M. EMMANUEL BASTIDE – MEMBRE DU DIRECTOIRE

49 ans - Nationalité française

Détient 4 878 actions

Adresse professionnelle : House C10- Stanley Knoll-42 Stanley Village Road- Stanley- Hong Kong

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Emmanuel Bastide est diplômé de l'Ecole des Mines de Paris (ENSMP).

M. Emmanuel Bastide a commencé sa carrière comme Ingénieur Travaux chez Saur en 1994, puis rejoint JCDecaux en 1998 comme Directeur Régional adjoint Ile-de-France-Est. En 1999, il est nommé Responsable du Développement pour l'Asie du Nord hors Japon, poste basé à Hong Kong.

Promu en 2001 Senior Vice-Président de MCDcaux au Japon (société commune de JCDecaux SA et Mitsubishi Corporation dont JCDecaux détient 60 %), il en devient le Président en 2002.

M. Emmanuel Bastide occupe depuis le 1^{er} janvier 2007, les fonctions de Directeur Général Asie de JCDecaux avec notamment, la responsabilité des pays suivants : Japon, Corée, Chine/Hong Kong, Macao, Inde, Thaïlande, Singapour, Malaisie, Mongolie, Vietnam, Birmanie, etc.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 6 janvier 2011)
Chengdu MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 décembre 2011)
Chongqing MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2011)
Suzhou JCDecaux Metro Advertising Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 9 novembre 2012)
JCDecaux (China) Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 mai 2007)
JCDecaux Pearl & Dean Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 janvier 2007)
JCDecaux Cityscape Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
Immense Prestige (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Outdoor Advertising (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Innovate Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Digital Vision (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 8 mai 2007)
JCDecaux Vietnam Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 septembre 2008)
MCDcaux, Inc. (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 avril 2014)
Cyclocity, Inc (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 5 octobre 2009)
JCDecaux Korea, Inc. (Corée du Sud)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 octobre 2001)
JCDecaux Macau Ltd. (Macao)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux (M) Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Media Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Mongolia LLC (Mongolie)	Director (1 ^{ère} nomination : 28 avril 2014)
JCDecaux Asia (S) Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Singapore Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Out of Home Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Thailand Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)

JCDecaux Neonlight Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
--	---

MNCDecaux Media Utama (Indonésie)	Director (1 ^{ère} nomination:17 décembre 2015)
-----------------------------------	---

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. DAVID BOURG – MEMBRE DU DIRECTOIRE

48 ans - Nationalité française

Détient 1 025 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 15 janvier 2015

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. David Bourg est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un Master et d'un DEA d'Économie de Paris Dauphine.

Il a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte & Touche en exerçant diverses responsabilités, dont Audit Superviseur à Buenos Aires et Audit manager à Paris. Il a rejoint JCDecaux en 2001 en qualité de Responsable du Développement, avec pour principales responsabilités les projets de fusion et d'acquisition au sein du Groupe. Il est nommé Directeur Financier Régional Asie en 2005, puis Directeur Général Moyen-Orient en 2011.

M. David Bourg est Directeur Général Finance et Administration Groupe depuis le 15 janvier 2015.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2015)
MédiaKiosk (France)	Membre du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} avril 2015)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2015)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 10 mars 2015)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2015)
JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) LTD (Afrique du Sud)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 juin 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. DANIEL HOFER – MEMBRE DU DIRECTOIRE

54 ans - Nationalité suisse

Détient 5 000 actions

Adresse professionnelle : Giesshübelstrasse 4, CH-8045 Zürich - Suisse

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Daniel Hofer est titulaire d'un MBA obtenu à l'Université de Rochester (New York) et d'un Doctorate of Business Administration de l'Université d'Australie du Sud (UniSA) à Adélaïde.

M. Daniel Hofer a occupé différentes fonctions de direction dans le secteur des médias avant de rejoindre NZZ Group (Neue Zuercher Zeitung), l'une des sociétés de médias leaders en Suisse, comme membre du Directoire de 2006 à 2010.

M. Daniel Hofer a occupé, à partir du 1^{er} octobre 2010, les fonctions de Directeur Général d'APG|SGA, le leader de la communication extérieure en Suisse. Il en est, depuis le 21 mai 2014, le Président du Conseil d'administration.

Depuis le 1^{er} septembre 2014, M. Daniel Hofer occupe, les fonctions de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe Centrale et Orientale et Asie Centrale de JCDecaux SA.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 21 mai 2014)
JCDecaux Corporate Services GMBH (Suisse)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 20 août 2014)
Gewista werbegesellschaft m.b.H. (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Bulgaria holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur type A (1 ^{ère} nomination : 23 décembre 2014)
JCDecaux Hungary zrt. (Hongrie)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 12 décembre 2014)
RTS Decaux jsc (Kazakhstan)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 septembre 2014)
Big Board Ukraine (BIG BOARD BV) (Ukraine)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Central Eastern Europe Holding GMBH (Autriche)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 12 novembre 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.3.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. GÉRARD DEGONSE – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

70 ans - Nationalité française

Détient 50 757 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Président du Conseil de surveillance depuis le 15 mai 2013, le Conseil de surveillance du 19 mai 2016 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance: 19 mai 2016

Date d'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance: jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

M. Gérard Degonse est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding jusqu'au 30 juin 2017. M. Gérard Degonse a également occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du Groupe JCDecaux, dont il a été membre du Directoire, de 2000 à 2010. Avant de rejoindre le Groupe JCDecaux, M. Gérard Degonse était Directeur du Financement et de la Trésorerie du Groupe Elf Aquitaine. Auparavant, il avait été Vice President Treasurer et Company Secretary d'Euro Disney.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France) Directeur Général délégué (jusqu'au 30 juin 2017)

Decaux Frères Investissements (SAS) (France) Administrateur (1^{ère} nomination : 2 mars 2011)

Octo Technology (France) Membre du Conseil de surveillance (1^{ère} nomination : 2011)

Lendix (France) Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)

BDC (France) Administrateur (jusqu'au 30 juin 2017)

HLD E (Luxembourg) Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

74 ans - Nationalité française

Détient 1574 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Vice-Président du Conseil de surveillance depuis le 9 octobre 2000, le Conseil de surveillance du 14 mai 2014 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement de membre du Conseil de surveillance:	11 mai 2017
Date d'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance:	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 71,43 %

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. Il a notamment été Président-Directeur Général de la Société S.O.P.A.C.T. (Société de Publicité des Atribus® et des Cabines Téléphoniques) de 1975 à 1988, Président-Directeur Général de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain) de 1980 à 2001, Directeur Général de Decaux SA (devenue JCDecaux SA) de 1989 à 2000 et Président-Directeur Général de la Société S.E.M.U.P. (Société d'Exploitation du Mobilier Urbain Publicitaire) de 1995 à 2001.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

SCI Bagavi	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
SCI Criluca	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
SCI JPJM	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Assor (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2013)
RMA (France)	Président (jusqu'en 2013)
SCI de la Plaine Saint Pierre (France)	Gérant (jusqu'au 10 janvier 2015)

M. MICHEL BLEITRACH (MEMBRE INDÉPENDANT) – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

72 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 71,43 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique (X65) et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, M. Michel Bleitrach est également titulaire d'une licence de Sciences Economiques et d'un Master Of Business Administration (Berkeley).

Depuis octobre 2011, M. Michel Bleitrach est Vice-Président de ALBIOMA (anciennement Séchilienne Sidec) et assure aussi la Présidence du Comité d'Audit de cette société. Il est administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président honoraire de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires.

M. Michel Bleitrach était précédemment Président Exécutif de SAUR. Auparavant, il a occupé les fonctions de Président du Directoire de Keolis.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

ALBIOMA (France) (société cotée) Vice-Président du Conseil d'administration (1^{ère} nomination : 2005)

SPIE SA (France) (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 2011)

INDIGO (France) Président du Conseil de surveillance (1^{ère} nomination : 2 juillet 2014)

SOCOTEC (France) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} octobre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

VEDICI (France) Administrateur (jusqu'au 16 septembre 2014)

KEOLIS SA (France) Administrateur (jusqu'au 31 mars 2014)

SAUR (France) Président (jusqu'au 1^{er} février 2013)

KEOLIS SAS (France) Président du Directoire (jusqu'au 7 juin 2012)

KTA (Etats-Unis) Administrateur (jusqu'en 2012)

MME MONIQUE COHEN (MEMBRE INDÉPENDANT) – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 11 MAI 2017

61 ans - Nationalité française

Détient 4000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2011

Date du dernier renouvellement : 14 mai 2014

Date d'échéance du mandat : 11 mai 2017

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance (jusqu'au 11 mai 2017) : 66,66 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit (jusqu'au 9 mai 2017) : 50 %

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 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. Elle a également été membre du Collège de l'AMF de 2011 à 2014.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Apax Partners SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2008)
Société Civile Fabadari (France)	Gérant-Associé (1 ^{ère} nomination : 2012)
Proxima Investissement (Luxembourg)	Administrateur de catégorie A et Présidente du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 2012)
Global Project SAS (France)	Membre du Comité de surveillance (jusqu'en : 2017)
Safran (société cotée) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)
BNPP (société cotée) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)
Hermès International SCA (société cotée) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)
Fides Acquisitions SAS (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2017) Présidente (jusqu'en : 2017)
Fides Holdings SAS (France)	Administrateur de catégorie A et Présidente du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 2017)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Financière MidMarket SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Wallet SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Wallet Investissement 1 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Wallet Investissement 2 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Buy Way Personnel Finance Belgium SA (Belgique)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Altran Technologies SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
B*Capital SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2013)
Santemedia Group Holding Sarl (Luxembourg)	Manager (class C) (jusqu'en 2013)
Altamir Gérance SA (anciennement Apax Partners & Cie Gérance SA) (France)	Directeur Général délégué (jusqu'en 2015)

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

32 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 71,43 %

Mme Alexia Decaux-Lefort est diplômée de l'Université de Warwick (Royaume-Uni).

Depuis octobre 2017, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Marketing Project Leader chez Piaget, au sein du Groupe Richemont International, dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS LE 11 MAI 2017

49 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions depuis le 14 mars 2018

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance depuis le 11 mai 2017 : 100 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit depuis le 9 mai 2017 : 100 %

Diplômée d'HEC, Bénédicte Hautefort est la fondatrice d'EquityStories, agence de communication financière, et de l'Hebdo des AG, publication digitale de référence sur l'actualité de la gouvernance et des relations investisseurs sur la Place de Paris.

Elle a eu auparavant un parcours d'auditeur (Arthur Andersen) et de direction financière et stratégique d'entreprise (Péchiney), avant de créer en 2003 une première agence de communication financière, InvestorSight, puis d'intégrer Havas Paris en 2011.

Elle est également depuis 2013 administratrice du Groupe Flo et Présidente du Comité d'Audit.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Groupe Flo Administrateur (1^{ère} nomination : 2013)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MME SYLVIE LELOUARN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

55 ans - Nationalité française

Ne détient aucune action

Adresse professionnelle : 19, quai du Moulin de Cage 92230 Gennevilliers

Date de 1^{ère} nomination par le Comité d'Entreprise : 29 octobre 2015

Date d'échéance du mandat : 29 octobre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

Mme Sylvie Lelouarn a rejoint le Groupe en 1982 en qualité de Secrétaire Administrative chez Avenir.

Depuis 2004, elle est Assistante Patrimoine au sein de l'Agence de Gennevilliers.

Mme Sylvie Lelouarn a été désignée par le Comité d'Entreprise de JCDecaux, le 29 octobre 2015, afin de rejoindre le Conseil de surveillance de JCDecaux SA pour une durée de 3 ans. Conformément à la loi, Mme Sylvie Lelouarn a renoncé à son mandat de membre titulaire du CE de l'UES JCDecaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. PIERRE MUTZ (MEMBRE INDÉPENDANT) – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

75 ans - Nationalité française

Détient 1000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 13 mai 2009

Date du dernier renouvellement : 13 mai 2015

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 85,71 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 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 Préfet, 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 Paris 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.

M. Pierre Mutz est Préfet de Région Honoraire.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Grand-croix de l'Ordre national du Mérite.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eiffage (société cotée) (France) Conseiller du Président (1^{ère} nomination : 1^{er} décembre 2008)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Axa France IARD (France) Administrateur (jusqu'au 6 mai 2015)

Ecole Normale Supérieure (France) Administrateur (jusqu'en juin 2014)

Thalès (société cotée) (France) Administrateur (jusqu'au 15 mai 2012)

Groupe Logement Français (France) Président du Conseil de surveillance (jusqu'en décembre 2016)

France Habitation (France) Administrateur (jusqu'en juin 2016)

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

82 ans - Nationalité française

Détient 1020 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 85,71 %

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).

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France) Gérant (1^{ère} nomination : 23 juillet 2001)

Arthur SA (France) Administrateur (1^{ère} nomination : nc)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

67 ans - Nationalité suisse

Détient 30 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003

Date du dernier renouvellement : 13 mai 2015

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

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 et 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.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 ^{ère} nomination : juillet 2008)
Lagardère SCA (France) (société cotée)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2010)
Verny Capital (Kazakhstan)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)
Gordon S.Blair (Monaco)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Oredon Associates (Royaume-Uni)	Administrateur (jusqu'en 2015)
Dombes SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)
IRR SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)
FCI Holding SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2012)
Bernardaud (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2012)
Continental Motors Inns SA (Luxembourg)	Administrateur (jusqu'en 2012)

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS LE 11 MAI 2017

54 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance depuis le 11 mai 2017 : 100 %

Mme Marie-Laure Sauty de Chalon détient une maîtrise en droit et est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Après une carrière dans diverses régies publicitaires au sein de la presse et de la télévision, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon a pris la Direction générale de Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle devient Président-directeur général de Consodata North America.

Elle a ensuite pris en 2004 la tête du Groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Elle est depuis, 1^{er} juin 2010, Présidente-directrice générale d'Aufeminin.com et professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Marie-Laure Sauty de Chalon est également membre de l'Autorité de la concurrence depuis 2014.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Au féminin SA (France) (société cotée)	Présidente-directrice générale (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2010)
SARL Au féminin Productions (France)	Gérante (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2010)
goFeminin.de GmbH (Allemagne)	Co-gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2010)
soFeminine.co.uk Ltd.(Royaume-Uni)	Director (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2010)
SAS Marmiton (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2010)
SAS Etoile Casting (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2013)
SAS Les Rencontres au féminin (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2015)
My Little Paris (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} janvier 2014)
LVMH (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
Carrefour (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juillet 2017)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MME LEILA TURNER – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS LE 11 MAI 2017

34 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions depuis le 3 janvier 2018

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance depuis le 11 mai 2017 : 100 %

Mme Leila Turner est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un Master en relations internationales de Columbia University à New York. Elle a également étudié au Département d'Etudes de l'Arabe Contemporain du Caire et au sein de Georgetown University à Washington D.C.

Leila Turner a quitté San Francisco pour rejoindre FABERNOVEL à Paris en 2011 et participer au lancement d'une activité - maintenant FABERNOVEL INSTITUTE - dédiée à la transformation des grands groupes par le développement de la culture et des pratiques d'innovation de leurs leaders.

En tant que directrice de projet, elle a également piloté des projets de développement ou d'expérimentation de nouveaux produits et services notamment dans les domaines de l'open data et des réseaux sociaux d'entreprise.

Elle s'est ensuite concentrée sur le développement commercial de FABERNOVEL Paris puis est devenue l'adjointe de Stéphane Distinguin, Président et fondateur du Groupe FABERNOVEL. Leila Turner est aujourd'hui CEO de FABERNOVEL INNOVATE, l'agence d'innovation du Groupe FABERNOVEL dont elle est associée.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2017 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce)

1.4.1. Structure du capital de la Société

Ces éléments sont détaillés dans les parties « Actionnariat » en page 270 et « Capital » en page 276 du présent Document de Référence.

1.4.2. 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/liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

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.

1.4.3. 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 en page 271 du présent Document de Référence.

1.4.4. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de tels mécanismes.

1.4.5. 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

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.

1.4.6. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur et sont détaillées en page 210 du présent Document de Référence.

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.

1.4.7. Pouvoirs du Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en page 277 du présent Document de Référence.

1.4.8. Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012, modifié par avenants le 14 février 2014 et le 10 juillet 2015, pour un montant de 825 millions d'euros est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les emprunts obligataires, respectivement de 500 millions d'euros émis en février 2013 et 750 millions d'euros émis en juin 2016, comportent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating.

1.4.9. 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 spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans la partie « Rémunérations des membres du Directoire » en page 239 du présent Document de Référence. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

1.5. Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport du Directoire dans les trois mois de la clôture de l'exercice.

Après vérification et contrôle des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2017 arrêtés par le Directoire et après examen du Comité d'audit du 5 mars 2018, le Conseil de surveillance informe l'Assemblée Générale qu'il n'a pas d'observation à formuler sur ces comptes.

Le Conseil de surveillance n'a par ailleurs pas d'observation à formuler sur le rapport de gestion du Directoire dont il a examiné le projet lors de sa séance du 7 mars 2018.

1.6. Autres informations

Les informations ci-dessous et les paragraphes du présent Document de Référence auxquels il est fait renvoi, font partie intégrante du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

1.6.1. Les informations relatives aux rémunérations de chaque mandataire social

Les informations relatives :

- à la politique de rémunération des mandataires sociaux
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice à chaque mandataire social

- aux engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci sont décrites dans la partie « Rémunérations et avantages » figurant en page 237 du présent Document de Référence.

1.6.2. Tableau des délégations en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital

Le tableau des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale dans le domaine des délégations des augmentations de capital figure en page 277 du présent Document de Référence.

1.6.3. Modalités particulières 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 Document de Référence en page 207.

2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

2.1. Politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale

Les développements qui suivent constituent la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Cette politique présente les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux.

2.1.1. Principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Directoire

1) Principes

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres du Directoire sont proposés par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvés par le Conseil de surveillance.

Les principes qui régissent la détermination des rémunérations des membres du Directoire sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société. En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire postérieurement à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, sa rémunération serait déterminée conformément à ces principes.

Les principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Directoire sont présentés ci-après et seront soumis au vote de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, le versement en 2019 des éléments de rémunérations variables et exceptionnels composant la rémunération au titre de l'exercice 2018 sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social concerné.

2) Composantes de la rémunération des membres du Directoire

A titre liminaire, il convient de préciser que :

- M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général, perçoivent respectivement une rémunération au titre de leur mandat
- M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire et Directeur Général Europe du Sud et Belux, Directeur Général Afrique et Israël, perçoit une rémunération au titre de son mandat
- M. Emmanuel Bastide, Directeur Général Asie, M. David Bourg, Directeur Général Finance et Administration Groupe, et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié.

• Rémunération fixe

La rémunération fixe des membres du Directoire est arrêtée et revue annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Cette dernière résulte de la prise en compte de l'expérience, du niveau et de la difficulté des responsabilités, de l'ancienneté dans le Groupe, des pratiques relevées dans le Groupe ou les sociétés exerçant des activités comparables.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations peut s'appuyer, pour faire une recommandation au Conseil de surveillance, sur des études comparatives des rémunérations des mandataires sociaux.

Il est également précisé que toute augmentation significative de la rémunération fixe des membres du Directoire fait l'objet d'une justification dans le Document de Référence.

• Rémunération variable annuelle

Les critères de détermination de la rémunération variable des membres du Directoire sont arrêtés et revus annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Il convient de préciser que la rémunération variable des membres du Directoire est une rémunération individualisée et conditionnelle, reposant sur des critères quantifiables et qualitatifs exigeants.

En ce qui concerne les critères quantifiables, le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers est mesuré et évalué chaque année par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil de surveillance considère qu'il ne peut les communiquer de façon plus détaillée afin de préserver la confidentialité de ces critères qui sont étroitement liés à la stratégie de la Société.

La rémunération variable des membres du Directoire ne peut dépasser un pourcentage du salaire fixe annuel.

• Rémunération exceptionnelle

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, peut décider d'attribuer une rémunération exceptionnelle aux membres du Directoire après examen des circonstances particulières la justifiant (ex : gain de nouveaux contrats importants, acquisitions stratégiques, réussite d'une restructuration etc.).

• Jetons de présence

Les membres du Directoire ne perçoivent pas de jetons de

présence de la société JCDecaux SA mais peuvent éventuellement en percevoir des filiales de JCDecaux SA au titre d'un mandat.

• Avantages en nature

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en nature telle que la mise à disposition d'un/de véhicule de fonction, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de leurs enfants.

• Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites.

Actions gratuites

Le Directoire peut attribuer des actions gratuites aux membres du Directoire.

Stock-options

Attribution

Le Directoire peut attribuer des stock-options aux membres du Directoire jusqu'à un pourcentage maximal de leur rémunération fixe déterminé chaque année par le Conseil de surveillance.

M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux ne disposent pas de stock-options, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

M. Jean-Sébastien Decaux, M. David Bourg, M. Emmanuel Bastide et M. Daniel Hofer sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du Groupe.

Les stock-options attribuées par la Société correspondent à des options de souscription d'actions à un prix défini lors de l'attribution.

L'attribution de stock-options est elle-même conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une même année.

Exercice

L'exercice des stock-options ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

En cas de démission, sauf décision contraire du Directoire, le bénéficiaire peut exercer, au plus tard le jour de son départ de la Société, les options exerçables à cette date uniquement. Les options attribuées et non exerçables à cette date sont perdues.

• Retraite supplémentaire

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire obéissant aux principes de détermination des rémunérations énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

• Indemnités de non-concurrence.

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'indemnités de non-concurrence conformes aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

3) Composantes de la rémunération des membres du Directoire approuvées par l'Assemblée Générale, conformément à la procédure des conventions et engagements réglementés

Les éléments de rémunération mentionnés ci-dessous ne sont qu'un rappel des éléments déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

• Régime de retraite supplémentaire

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 110 139,60 CHF pour une année pleine.

L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. Toutefois, toujours dans la limite réglementaire, M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie du montant de sa rémunération variable soit déduite de sa rémunération variable pour être convertie en cotisation à des fonds de retraite.

Le versement de la cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance recommandées par le Comité des rémunérations et des nominations et définies par le Conseil de surveillance, et dont les détails figurent dans le présent Document de Référence.

Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} résolution).

- Indemnités de non-concurrence.

En cas de rupture de leur contrat de travail, la Société est susceptible de verser à M. Emmanuel Bastide et M. David Bourg, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non-concurrence correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

La Société a la faculté de libérer les personnes concernées de leur engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} et 8^{ème} résolutions).

2.1.2. Principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

1) Principes

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres du Conseil de surveillance sont établis conformément au Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

2) Composantes de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de rémunération variable, de stock-options ou d'actions gratuites.

Les membres du Conseil de surveillance perçoivent uniquement des jetons de présence.

L'enveloppe globale des jetons de présence est approuvée par l'Assemblée Générale, et leur répartition est revue annuellement par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvée par le Conseil de surveillance.

Les jetons de présence se composent d'une partie fixe et d'une partie variable prépondérante conditionnée à la participation effective des membres du Conseil de surveillance aux réunions de ce dernier. Les montants alloués au titre de la partie fixe sont réglés au 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.

Il convient également de préciser qu'au-delà de 4 réunions annuelles, toute réunion supplémentaire du Conseil de surveillance donne lieu au versement de jetons de présence supplémentaires. Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de jetons de présence lorsque le Conseil de surveillance se réunit par conférence téléphonique.

2.2. Rémunérations des membres du Directoire

Pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles 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, perçoivent une rémunération au titre de leur mandat.

Monsieur Jean-Sébastien Decaux, Directeur Général Europe du Sud et Belux, Directeur Général Afrique et Israël, est également membre du Directoire sans être représentant légal de la Société, et perçoit une rémunération au titre de son mandat.

M. Emmanuel Bastide, Directeur Général Asie, M. David Bourg, Directeur Général Finance et Administration Groupe, et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, sont membres du Directoire et perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leur fonction opérationnelle et spécifique, distincte de leur mandat social. 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.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2017 par l'ensemble des membres du Directoire, M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer, sont décrites ci-dessous.

Les montants indiqués ci-après sont ceux versés par JCDecaux SA, par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA, et par les filiales étrangères de JCDecaux SA. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération des filiales françaises de JCDecaux SA.

- Pour les rémunérations payées en livre sterling, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2017 des taux de change de la livre sterling, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,140674 euro
- Pour les rémunérations payées en franc suisse, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2017 des taux de change du franc suisse, soit un taux de change de 1 franc suisse pour 0,899544 euro
- Pour les rémunérations payées en dollar singapourien, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2017 des taux de change du dollar singapourien, soit un taux de change de 1 dollar singapourien pour 0,641510 euro
- Pour les rémunérations payées en dollar de Hong Kong, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2017 des taux de change du dollar de Hong Kong, soit un taux de change de 1 dollar de Hong Kong pour 0,113578 euro.

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 mandataires sociaux est indiqué en page 161 du Document de Référence.

2.2.1. Informations concernant la rémunération de M. Jean-François Decaux, Président du Directoire et membre du Directoire au titre de l'exercice 2017

2.2.1.1. Eléments composant la rémunération de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2017

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Jean-François Decaux au même niveau qu'en 2016, soit 1 023 435 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2017, la rémunération variable de M. Jean-François Decaux pouvait atteindre 150 % du salaire fixe annuel, dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel sur la base de critères quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence, dont :
 - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2016
 - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2017.
- 50 % du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget de l'année de référence pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment
- 50 % du salaire fixe annuel, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées par exemple à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et les enjeux de développement durable.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et au vu des performances du Groupe, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux une rémunération variable représentant 65 % de son salaire fixe annuel (soit 665 233 €), se décomposant ainsi :

- 15 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs

2.2.1.2. Synthèse des rémunérations de M. Jean-François Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2016	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	2 395 338	1 765 929
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	0	0
TOTAL	2 395 338	1 765 929
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+2,6 %	-26,3 %

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux, 50 % de son salaire fixe annuel au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques réalisées au cours de l'année 2017, et plus particulièrement le gain de contrats transformants, l'accélération de la transformation digitale et le renforcement du positionnement du Groupe dans le monde.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de deux véhicules de fonction au Royaume-Uni.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

Néant.

M. Jean-François Decaux ne dispose pas de stock-options, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire/Assurance-vie

M. Jean-François Decaux bénéficie d'une Assurance-vie.

Indemnités de rupture

Néant.

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2016		2017	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	1 265 620 ⁽¹⁾	1 176 950 ⁽²⁾	665 233 ⁽³⁾	1 265 620 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	25 000 ⁽⁴⁾	50 000 ⁽⁵⁾	0	25 000 ⁽⁴⁾
Avantages en nature ⁽⁶⁾	63 178	63 178	59 696	59 696
Assurances vie/retraite spécifique	18 105	18 105	17 565	17 565
TOTAL	2 395 338	2 331 668	1 765 929	2 391 316

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, soit 124 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016).

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, soit 115 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2018 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 65 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽⁴⁾ Jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 et versés en 2017.

⁽⁵⁾ Jetons de présence dus au titre de l'exercice 2015 et versés en 2016.

⁽⁶⁾ Correspond à deux véhicules de fonction.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-François Decaux au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants :

- au cours de l'exercice 2016 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2017 : une rémunération fixe de 200 000 euros .

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribués à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-François Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. 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
	✓		✓		✓		✓

2.2.2. Informations concernant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux, Directeur Général et membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017

2.2.2.1. Eléments composant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2017

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Jean-Charles Decaux au même niveau qu'en 2016 soit 1 023 435 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2017, la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux pouvait atteindre 150 % du salaire fixe annuel, dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel sur la base de critères quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence, dont :
 - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2016
 - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2017.
- 50 % du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget de l'année de référence pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment
- 50 % du salaire fixe annuel, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées par exemple à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et les enjeux de développement durable.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, et au vu des performances du Groupe a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux une rémunération variable représentant 65 % de son salaire fixe annuel (soit 665 233 €) se décomposant ainsi :

- 15 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

2.2.2.2. Synthèse des rémunérations de M. Jean-Charles Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à Monsieur Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2016	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	2 313 691	1 712 761
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunérations long terme	0	0
TOTAL	2 313 691	1 712 761
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+4 %	-26 %

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux, 50 % de son salaire fixe annuel au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2017, et plus particulièrement le gain de contrats transformants, l'accélération de la transformation digitale et le renforcement du positionnement du Groupe dans le monde.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

Néant.

M. Jean-Charles Decaux ne dispose pas de stock-options, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une Assurance-vie.

Indemnités de rupture

Néant.

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros

	2016		2017	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	1 265 620 ⁽¹⁾	1 176 950 ⁽²⁾	665 233 ⁽³⁾	1 265 620 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁴⁾	6 564	6 564	6 561	6 561
Assurances vie/retraite spécifique	18 072	18 072	17 532	17 532
TOTAL	2 313 691	2 225 021	1 712 761	2 313 148

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, soit 124 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016).

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, soit 115 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2018 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 65 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽⁴⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-Charles Decaux, au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants :

- au cours de l'exercice 2016 : une rémunération fixe de 200 000 euros ainsi qu'une rémunération exceptionnelle de 1 375 000 euros
- au cours de l'exercice 2017 : une rémunération fixe de 200 000 euros.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribués à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Charles Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. 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
	✓		✓		✓		✓

2.2.3. Informations concernant la rémunération de M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017

2.2.3.1. Eléments composant la rémunération de M. Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2017

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Jean-Sébastien Decaux au même niveau qu'en 2016, soit 406 097 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2017, la rémunération variable pouvait atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle sur la base de critères quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation(*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2016
- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2017.

(*) La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays).

Si le plafond de 100 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire peut être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % de sa rémunération fixe annuelle), au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par M. Jean-Charles Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Sébastien Decaux une rémunération variable représentant 70 % de son salaire fixe annuel (soit 284 268 €) se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 70 % au titre des objectifs qualitatifs.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Sébastien Decaux 70 % de son salaire fixe annuel au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2017 et, plus particulièrement, le gain de contrats transformants et le renforcement de la position du Groupe dans les pays de sa zone de responsabilité.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en Italie.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

En 2017, le Directoire a attribué 6 821 stock-options à M. Jean-Sébastien Decaux.

L'exercice des stock-options ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

A titre informatif, les stock-options attribuées en 2017 peuvent être exercées par les membres du Directoire qui atteignent les conditions de performance suivantes :

- atteinte du résultat d'exploitation consolidé conformément au budget 2017
- ou atteinte en 2017 des objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a constaté l'atteinte de ces conditions de performance par tous les membres du Directoire bénéficiant de stock-options.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux est mentionné 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 147 et 148.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

Néant.

2.2.3.2. Synthèse des rémunérations de M. Jean-Sébastien Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

<i>En euros</i>	2016	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	817 518	695 704
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	36 798	15 848
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	0	0
TOTAL	854 316	711 552
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+4,8 %	-16 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

<i>En euros</i>	2016		2017	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017
Rémunération fixe	406 097	406 097	406 097	406 097
Rémunération variable annuelle	406 097 ⁽¹⁾	386 759 ⁽²⁾	284 268 ⁽³⁾	406 097 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁴⁾	5 324	5 324	5 339	5 339
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	817 518	798 180	695 704	817 533

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016).

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2018 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 70 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽⁴⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-Sébastien Decaux, au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants :

- au cours de l'exercice 2016 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2017 : une rémunération fixe de 200 000 euros.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

DATE D'ATTRIBUTION	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN 2017 (EN EUROS)	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2017	PRIX D'ATTRIBUTION (EN EUROS)	PÉRIODE D'EXERCICE
13/02/2017	Options de souscription	15 848	6 821	29,77	du 13/02/2018 au 13/02/2024

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Sébastien Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. 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
	✓		✓		✓		✓

2.2.4. Informations concernant la rémunération de M. Emmanuel Bastide, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017

2.2.4.1. Éléments composant la rémunération de M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2017

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter le salaire fixe de M. Emmanuel Bastide de 3 %, afin de refléter le développement de l'activité dans les pays de sa zone de responsabilité, pour le porter à 432 600 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2017, la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide peut atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle sur la base de critères quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation(*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2016
- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2017.

(*) La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays).

Si le plafond de 100 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application du critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire peut être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % de sa rémunération fixe annuelle), au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par M. Jean-Charles Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide une rémunération variable représentant 85 % de son salaire fixe annuel (soit 389 340 €) se décomposant ainsi :

- 50 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 35 % au titre des objectifs qualitatifs.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction à Singapour jusqu'en aout 2017 puis à Hong Kong depuis septembre 2017.

M. Emmanuel Bastide a bénéficié également, à Singapour puis à Hong Kong depuis septembre 2017, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

En 2017, le Directoire a attribué 7 055 stock-options à M. Emmanuel Bastide.

L'exercice des stock-options ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

A titre informatif, les stock-options attribuées en 2017 peuvent être exercées par les membres du Directoire qui atteignent les conditions de performance suivantes :

- atteinte du résultat d'exploitation consolidé conformément au budget 2017

- ou atteinte en 2017 des objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a constaté l'atteinte de ces conditions de performance par tous les membres du Directoire bénéficiant de stock-options.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées à M. Emmanuel Bastide est mentionné 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 147 et 148.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société est susceptible de verser à M. Emmanuel Bastide, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non-concurrence correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

La Société a la faculté de libérer la personne concernée de leur engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

2.2.4.2. Synthèse des rémunérations de M. Emmanuel Bastide

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2016	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	990 366	947 987
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	38 060	16 391
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	0	0
TOTAL	1 028 426	964 378
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+4 %	-6 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2016		2017	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017
Rémunération fixe	420 000 ⁽¹⁾	420 000 ⁽¹⁾	432 600	432 600 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	210 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽³⁾	367 710 ⁽⁴⁾	210 000 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	210 000 ⁽⁵⁾	0	0	210 000 ⁽⁵⁾
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁶⁾	150 366	150 366	147 677	147 677
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	990 366	970 366	947 987	1 000 277

⁽¹⁾ En tant qu'expatrié, M. Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause contractuelle de garantie de taux de change.

Au titre de 2016 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est négatif à hauteur de -916 dollars de Singapour.

Au titre de la période allant de janvier à août 2017 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est positif de 1547 dollars de Singapour. Au titre de la période allant de septembre à décembre 2017 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Hong Kong par rapport à l'euro cet ajustement est positif de 45 542 dollars de Hong Kong.

⁽²⁾ Rémunération versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, soit 50 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016).

⁽³⁾ Rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015).

⁽⁴⁾ Rémunération variable à verser en 2018 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 85 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽⁵⁾ Rémunération exceptionnelle suite au gain des contrats de Tokyo.

⁽⁶⁾ Correspond à un véhicule, à un logement de fonction et aux frais de scolarité des enfants de M. Emmanuel Bastide.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Emmanuel Bastide au cours de l'exercice 2016, ni au cours de l'exercice 2017.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

DATE D'ATTRIBUTION	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN 2017 (EN EUROS)	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2017	PRIX D'ATTRIBUTION (EN EUROS)	PÉRIODE D'EXERCICE
13/02/2017	Options de souscription	16 391	7 055	29,77	du 13/02/2018 au 13/02/2024

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Emmanuel Bastide devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. 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
✓			✓		✓	✓	

2.2.5 Informations concernant la rémunération de M. David Bourg, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017

2.2.5.1. Eléments composant la rémunération de M. David Bourg au titre de l'exercice 2017

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter le salaire fixe de M. David Bourg de 3 % compte tenu de l'évolution de ses responsabilités et du Groupe à l'international pour le porter à 412 000 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2017, la rémunération variable de M. David Bourg pouvait atteindre 100 % du salaire fixe annuel dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel sur la base de critères quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence :
 - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2016
 - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2017.
- 50 % du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget de référence pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment.

Si le plafond de 100 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de sociétés) ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg une rémunération variable représentant 85 % de son salaire fixe annuel (soit 370 800 €) se décomposant ainsi :

- 15 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 70 % au titre des objectifs qualitatifs.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg 70 % de son salaire fixe annuel au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations accomplies au cours de l'année 2017 et, plus particulièrement, le pilotage des fusions-acquisitions sur la période et des restructurations qui en ont résulté, la contribution des fonctions sous sa responsabilité dans l'accélération de la transformation digitale, l'accompagnement opérationnel des filiales, en particulier sur les zones à forte croissance, et le contrôle des coûts.

Rémunération exceptionnelle

Par ailleurs, M. David Bourg bénéficie d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

En 2017, le Directoire a attribué 6 719 stock-options à M. David Bourg.

L'exercice des stock-options ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

A titre informatif, les stock-options attribuées en 2017 peuvent être exercées par les membres du Directoire qui atteignent les conditions de performance suivantes :

- atteinte du résultat d'exploitation consolidé conformément au budget 2017
- ou atteinte en 2017 des objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a constaté l'atteinte de ces conditions de performance par tous les membres du Directoire bénéficiant de stock-options.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées à M. David Bourg est mentionné 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 147 et 148.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

Néant.

2.2.5.2. Synthèse des rémunérations de M. David Bourg

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

<i>En euros</i>	2016	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	807 134	796 042
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	30 925	15 611
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	0	0
TOTAL	838 059	811 653
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+28 %	-3 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

<i>En euros</i>	2016		2017	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017
Rémunération fixe	400 000	400 000	412 000	412 000
Rémunération variable annuelle	400 000 ⁽¹⁾	325 000 ⁽²⁾	350 200 ⁽³⁾	400 000 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle ⁽⁴⁾	3 560	3 560	30 271	30 271
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	3 574	3 574	3 571	3 571
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	807 134	732 134	796 042	845 842

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016).

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, soit 100 % du salaire fixe annuel (sur une année complète) (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2018 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 85 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽⁴⁾ Correspond à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.

⁽⁵⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

Indemnités de rupture

En cas de rupture de leur contrat de travail, la Société est susceptible de verser à M. David Bourg, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non-concurrence correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

La Société a la faculté de libérer les personnes concernées de leur engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. David Bourg par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. David Bourg au cours de l'exercice 2017, ni au cours de l'exercice 2016.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. David Bourg durant l'exercice

DATE D'ATTRIBUTION	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN 2017 (EN EUROS)	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2017	PRIX D'ATTRIBUTION (EN EUROS)	PÉRIODE D'EXERCICE
13/02/2017	Options de souscription	15 611	6 719	29,77	du 13/02/2018 au 13/02/2024

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. David Bourg devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. 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
✓			✓		✓	✓	

2.2.6 Informations concernant la rémunération de M. Daniel Hofer, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017

2.2.6.1. Éléments composant la rémunération de M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2017

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter le salaire fixe de M. Daniel Hofer de 3 % afin de refléter le développement de l'activité dans les pays de sa zone de responsabilité, pour le porter à 627 977,61 CHF.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2017, la rémunération variable de M. Daniel Hofer peut atteindre 130 % de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 65 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2016
- 65 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2017.

(*) La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays).

Si le plafond de 130 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application du critère quantifiable, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 130 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par M. Jean-François Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer une rémunération variable représentant 130 % de son salaire fixe annuel (soit 816 371 CHF) au titre de l'atteinte des seuls objectifs quantifiables.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Néant.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

En 2017, le Directoire a attribué 9 394 stock-options à M. Daniel Hofer.

L'exercice des stock-options ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

A titre informatif, les stock-options attribuées en 2017 peuvent être exercées par les membres du Directoire qui atteignent les conditions de performance suivantes :

- atteinte du résultat d'exploitation consolidé conformément au budget 2017
- ou atteinte en 2017 des objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a constaté l'atteinte de ces conditions de performance par tous les membres du Directoire bénéficiant de stock-options.

2.2.6.2. Synthèse des rémunérations de M. Daniel Hofer

Les rémunérations de M. Daniel Hofer sont arrêtées et versées en franc suisse. Les montants figurant dans les tableaux ci-dessous ont été convertis en euros à titre indicatif.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

<i>En euros</i>	2016	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 401 516	1 417 429
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	54 324	21 826
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	0	0
TOTAL	1 455 840	1 439 255
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-0,1 %	-1,1 %

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées à M. Daniel Hofer est mentionné 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 147 et 148.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 110 139,60 CHF pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur.

Toutefois, toujours dans la limite réglementaire, M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie du montant de sa rémunération variable soit déduite de sa rémunération variable pour être convertie en cotisation à des fonds de retraite.

Le versement de la cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance définies par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Pour l'exercice 2017, M. Daniel Hofer a opté pour un versement complémentaire sur son fonds de retraite prélevé sur sa rémunération variable.

Indemnités de rupture

Néant.

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2016		2017	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017
Rémunération fixe	559 266	559 266	564 893	564 893
Rémunération variable annuelle	739 490 ⁽¹⁾	742 228 ⁽²⁾	730 774 ⁽³⁾	739 490 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence ⁽⁴⁾	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
Assurances vie/retraite spécifique	102 760 ⁽⁵⁾	103 141	121 762 ⁽⁶⁾	121 762 ⁽⁶⁾
TOTAL	1 401 516	1 404 635	1 417 429	1 426 145

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, soit 130 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016).

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015, soit 130 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2018 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 130 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽⁴⁾ M. Daniel Hofer a renoncé aux versements des jetons de présence d'une société contrôlée au titre de 2016.

⁽⁵⁾ À ce montant s'ajoute 23 044 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle.

⁽⁶⁾ À ce montant s'ajoute 22 687 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Daniel Hofer au cours de l'exercice 2017, ni au cours de l'exercice 2016.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Daniel Hofer durant l'exercice

DATE D'ATTRIBUTION	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN 2017 (EN EUROS)	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2017	PRIX D'ATTRIBUTION (EN EUROS)	PÉRIODE D'EXERCICE
13/02/2017	Options de souscription	21 826	9 394	29,77	du 13/02/2018 au 13/02/2024

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Daniel Hofer durant l'exercice
Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Daniel Hofer durant l'exercice
Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Daniel Hofer devenues disponibles durant l'exercice
Néant.

8. 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
✓		✓			✓		✓

2.2.7. Vote des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux

En application des articles L.225-82-2 et L.225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur :

- au Président du Conseil de surveillance, M. Gérard Degonse (éléments présentés en page 265 du présent Document de Référence)
- au Président du Directoire, M. Jean-François Decaux
- aux autres membres du Directoire : M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2017 ne pourront être versés aux personnes concernées qu'après approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 (12^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versée ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos à M. Jean-François Decaux, Directeur Général jusqu'au 11 mai 2017 et Président du Directoire à compter du 11 mai 2017.

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017 arrêtée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	665 233	Au cours de la réunion du 7 mars 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2017, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment au cours de l'année de référence) et des critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et enjeux de développement durable), le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2017 a en conséquence été évalué à 665 233 €, soit 65 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	59 696	M. Jean-François Decaux bénéficie de deux voitures de fonction mises à sa disposition au Royaume-Uni.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 (13^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos aux autres membres du Directoire, à savoir M. Jean-Charles Decaux (Président du Directoire jusqu'au 11 mai 2017 et Directeur Général à compter du 11 mai 2017), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

M. JEAN-CHARLES DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017 arrêtée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	665 233	Au cours de la réunion du 7 mars 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2017, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment au cours de l'année de référence) et des critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et enjeux de développement durable), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2017 a en conséquence été évalué à 665 233 €, soit 65 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	6 561	M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en France.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. JEAN-SÉBASTIEN DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	406 097	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017 arrêtée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	284 268	Au cours de la réunion du 7 mars 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2017, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables complété le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux, au titre de l'exercice 2017, a en conséquence été évalué à 284 268 €, soit 70 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu de rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	15 848	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 13 février 2017 a décidé de consentir à certains de ses mandataires sociaux des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 29,77 €. M. Jean-Sébastien Decaux a perçu dans ce cadre 6 821 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit par le Conseil de surveillance: l'atteinte du résultat d'exploitation consolidé par rapport au budget 2017 ou l'atteinte en 2017 d'objectifs personnels liés aux pays dont M. Jean-Sébastien Decaux a la responsabilité, fixés par M. Jean-Charles Decaux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	5 339	M. Jean-Sébastien Decaux bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en Italie.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. EMMANUEL BASTIDE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	432 600	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017 arrêtée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	367 710	Au cours de la réunion du 7 mars 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2017, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables complété le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide, au titre de l'exercice 2017 a en conséquence été évalué à 367 710 €, soit 85 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	16 391	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 13 février 2017 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 29,77 €. M. Emmanuel Bastide, salarié du Groupe a perçu, à ce titre, 7 055 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit par le Conseil de surveillance : l'atteinte du résultat d'exploitation consolidé par rapport au budget 2017 ou l'atteinte en 2017 d'objectifs personnels liés aux pays dont M. Emmanuel Bastide a la responsabilité, fixés par M. Jean-Charles Decaux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	147 677	M. Emmanuel Bastide bénéficie à Singapour (puis à Hong Kong depuis septembre 2017) d'une voiture, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Emmanuel Bastide bénéficie, en contrepartie d'un engagement de non-concurrence de 2 ans, d'une indemnité à verser pendant la même durée correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles. Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (7 ^{ème} résolution).
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. DAVID BOURG

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	412 000	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017 arrêtée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	350 200	Au cours de la réunion du 7 mars 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. David Bourg au titre de l'exercice 2017, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de M. David Bourg (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables complétés le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et à l'atteinte du budget pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions dont M. David Bourg a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux), le montant de la rémunération variable de M. David Bourg, au titre de l'exercice 2017 a en conséquence été évalué à 350 200 €, soit 85 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. David Bourg n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	30 271	M. David Bourg bénéficie d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10 ^{ème} des congés payés.
Jetons de présence	-	M. David Bourg n'a pas perçu de jetons de présence
Attribution de stock-options	15 611	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 13 février 2017 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 29,77 €. M. David Bourg, salarié du Groupe, a perçu, à ce titre, 6 719 options de souscriptions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit par le Conseil de surveillance: l'atteinte du résultat d'exploitation consolidé par rapport au budget 2017 ou l'atteinte en 2017 d'objectifs personnels liés aux Directions dont M. David Bourg a la charge, fixés par les co-Directeurs Généraux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. David Bourg n'a pas perçu d'actions gratuites
Valorisation des avantages de toute nature	3 571	M. David Bourg bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en France.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. David Bourg ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	-	M. David Bourg bénéficie, en contrepartie d'un engagement de non-concurrence de 2 ans, d'une indemnité à verser pendant la même durée correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles. Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (8 ^{ème} résolution).
Régime de retraite supplémentaire	-	M. David Bourg ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

M. DANIEL HOFER

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	564 893	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2017 arrêtée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	730 774	<p>Au cours de la réunion du 7 mars 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2017, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 130 % de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer (dont 130 % au titre d'objectifs quantifiables complété le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond).</p> <p>Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-François Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Daniel Hofer, au titre de l'exercice 2017 a en conséquence été évalué à 730 774 €, soit 130 % de sa rémunération fixe.</p> <p>M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie de sa rémunération variable soit reversée par la Société à un fonds de retraite. M. Daniel Hofer a exercé cette option et un montant de 22 687 € a été affecté à son régime de retraite supplémentaire.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	21 826	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 13 février 2017 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 29,77 €. M. Daniel Hofer, salarié du Groupe, a perçu, à ce titre, 9 394 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit par le Conseil de surveillance : l'atteinte du résultat d'exploitation consolidé par rapport au budget 2017 ou l'atteinte en 2017 d'objectifs personnels liés aux pays dont M. Daniel Hofer a la responsabilité, fixés par M. Jean-François Decaux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	-	M. Daniel Hofer n'a pas bénéficié d'avantage en nature.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Daniel Hofer ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Daniel Hofer ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence.

Régime de retraite supplémentaire	121 762	<p>M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation par l'entreprise à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 99 075 € pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. M. Daniel Hofer a la possibilité, dans la limite réglementaire, d'opter pour que la Société augmente sa cotisation en contrepartie d'une diminution égale de sa rémunération variable.</p> <p>Le versement de cette cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance suivantes : 50 % du montant de la cotisation seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe et la marge opérationnelle du Groupe, tels que publiés par JCDecaux SA, aient chacun progressé d'au moins 3 % sur au moins un des 3 derniers exercices sociaux précédant celui du versement de la cotisation et 50 % du montant de la cotisation seront versés au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence. Au titre de l'exercice 2017, le montant de cette cotisation a été évalué à 99 075 € auquel s'est ajouté, conformément à l'option que peut prendre M. Daniel Hofer, un montant de 22 687 € prélevé sur le montant de sa rémunération variable 2017, soit un montant global de 121 762 €.</p>
-----------------------------------	---------	---

2.3. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

2.3.1. Principes et règles de détermination

Le montant global des jetons de présence, fixé à 425 000 euros par an depuis le 1^{er} janvier 2017 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017) est réparti ainsi par le Règlement intérieur du Conseil de surveillance (en euros) :

CONSEIL DE SURVEILLANCE (PAR MEMBRE – POUR 4 RÉUNIONS)					COMITÉ D'AUDIT (POUR 4 RÉUNIONS)		COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS (POUR 2 RÉUNIONS)	
PARTIE FIXE MEMBRE	PARTIE FIXE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	RÉUNION SUPPLÉMENTAIRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE
13 000	20 000	14 000	22 000	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.

2.3.2. Montants bruts versés (en euros) au titre de l'exercice 2017

M. GÉRARD DEGONSE – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	42 000	42 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :		
- JCDecaux Holding	23 972	181 985
TOTAL	70 972	228 985

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	23 500	23 500
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	23 500	23 500

M. MICHEL BLEITRACH – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	32 000	32 000

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	23 500	20 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	23 500	20 000

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (DEPUIS LE 11 MAI 2017)

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	-	20 250
- Comité d'audit	-	3 750
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	-	24 000

MME SYLVIE LELOUARN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	2 500	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	29 500	32 000

M. PIERRE MUTZ – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	6 000	6 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	40 500	40 500

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	27 000	27 000

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
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	-	-
TOTAL	42 000	42 000

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (DEPUIS LE 11 MAI 2017)

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	-	20 250
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	-	20 250

MME LEILA TURNER – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (DEPUIS LE 11 MAI 2017)

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	-	20 250
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	-	20 250

MME MONIQUE COHEN – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (JUSQU'AU 11 MAI 2017)

	MONTANTS VERSÉS EN 2016	MONTANTS VERSÉS EN 2017
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	6 750
- Comité d'audit	7 500	1 875
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	34 500	8 625

2.3.3. Vote des actionnaires sur la rémunération individuelle du Président du Conseil de surveillance

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 (14^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération, versée ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos, au Président du Conseil de surveillance.

M. GÉRARD DEGONSE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération fixe.
Rémunération variable annuelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération supplémentaire.
Jetons de présence	47 000	M. Gérard Degonse perçoit des jetons de présence de JCDecaux SA en sa qualité de Président du Conseil de surveillance et de membre du Comité des rémunérations et des nominations.
Attribution de stock-options	-	M. Gérard Degonse ne perçoit pas de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Gérard Degonse ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'avantage de toute nature.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

2.4. 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 2017 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2017, aucune opération n'a été réalisée sur les titres de JCDecaux SA par des dirigeants ou par des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

2.5. Informations sur les options de souscription d'actions

2.5.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

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 au cours des exercices 2010 et 2011.

Dans le cadre de l'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.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, 1 326 696 options ont été attribuées au cours des exercices 2014 et 2015.

Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options, un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, 1 211 011 options ont été attribuées au cours des exercices 2016 et 2017.

Les attributions d'options par la Société, en ce y compris aux membres du Directoire, sont conditionnées à l'atteinte d'objectifs définis en début d'année précédente.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	13/05/2009	11/05/2011	15/05/2013	13/05/2015			
	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	76 039 options attribuées le 01/12/2010	934 802 options attribuées le 17/02/2011	1 144 734 options attribuées le 21/02/2012	780 392 options attribuées le 17/02/2014	546 304 options attribuées le 16/02/2015	866 903 options attribuées le 17/02/2016	344 108 options attribuées le 13/02/2017
Total d'options attribuées	1 010 841 options attribuées à 222 bénéficiaires		1 144 734 options attribuées à 215 bénéficiaires	1 326 696 options attribuées à 410 bénéficiaires		866 903 options attribuées à 270 bénéficiaires	344 108 options attribuées à 188 bénéficiaires
Ajustement OPAS 2015 ⁽¹⁾		1 015	2 437		7 137	-	-
Nombre d'options attribuées aux membres du Directoire :							
• Emmanuel Bastide ⁽²⁾		9 967	19 295		22 777 (+128 ⁽¹⁾)	11 762	7 055
• David Bourg ⁽³⁾		7 155	7 190		10 812 (+51 ⁽¹⁾)	9 557	6 719
• Jean-Sébastien Decaux ⁽⁴⁾		9 467	19 261		24 566 (+116 ⁽¹⁾)	11 372	6 821
• Daniel Hofer ⁽²⁾		-	-		5 348 (+30 ⁽¹⁾)	16 788	9 394
• Laurence Debroux ⁽⁵⁾		12 772	30 411		19 881	-	-
• Jeremy Male ⁽⁵⁾		55 410	43 800		-	-	-
• Gérard Degonse ⁽⁵⁾		46 782	-		-	-	-
Top 10 des options attribuées aux salariés		124 600	168 265		204 133	105 012	49 313
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2017		812 844	803 241		142 170	1 958	0
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/2017		137 094	164 377		111 678	29 973	3 228
Options restantes au 31/12/2017		61 918	179 553		1 079 985	834 972	340 880
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution						
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées	options attribuée le 01/12/2010 → 20,20 €		options attribuées le 21/02/2012 → 19,73 € (19,62 € ⁽¹⁾)		options attribuées le 17/02/2014 → 31,69 € (31,51 € ⁽¹⁾)	options attribuées le 17/02/2016 → 34,01 €	options attribuées le 13/02/2017 → 29,77 €
	options attribuée le 17/02/2011 → 23,49 € (23,36 € ⁽¹⁾)				options attribuées le 16/02/2015 → 31,29 € (31,12 € ⁽¹⁾)		

⁽¹⁾ Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

⁽²⁾ MM. Emmanuel Bastide et Daniel Hofer ont intégré le Directoire le 1^{er} septembre 2014.

⁽³⁾ M. David Bourg a intégré le Directoire le 15 janvier 2015.

⁽⁴⁾ M. Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013.

⁽⁵⁾ MM. Gérard Degonse, Jeremy Male et Mme Laurence Debroux ont quitté le Directoire respectivement le 31 décembre 2010, 12 septembre 2013 et 15 janvier 2015.

Au 31 décembre 2017, 1 760 213 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 2 497 308 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 2017, 1,16 % des actions de la Société (hors FCPE).

Nombre d'actions pouvant être créées : au 31 décembre 2017, compte tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock-options), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,16 %.

2.5.2. Caractéristiques des options de souscription

Attribution des options de souscription

L'attribution des options de souscription pour les non-mandataires sociaux et les mandataires sociaux est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année.

Exercice des options de souscription

- Pour les mandataires sociaux

Les mandataires sociaux doivent exercer leurs options selon le même calendrier que les non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, l'exercice des options par les mandataires sociaux est soumis à l'atteinte de conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle, arrêtées chaque année par le Conseil de surveillance.

- Pour les non-mandataires sociaux.

Aucune option ne peut être exercée 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.

Conditions de conservation des options de souscription

Conformément à l'article L.225-185 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a décidé de reconduire l'obligation, pour

les membres du Directoire, de conserver un nombre d'actions issues des levées d'options correspondant à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisée par la valeur de l'action lors de cette levée.

2.5.3. Rapport spécial du Directoire sur les options de souscription ou d'achat d'actions établi en application de l'article L. 225-184 du Code de commerce

- Options attribuées

Options attribuées aux mandataires sociaux

Durant l'exercice 2017, 29 989 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties aux membres du Directoire de la Société par décision du Directoire en date du 13 février 2017.

Le nombre, les dates d'échéance et le prix des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2017 à chacun des membres du Directoire figurent dans le Document de Référence, dans la partie « Informations Juridiques » au chapitre « Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques » au paragraphe 2.1.1.6.

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé ci-dessus.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas de stock-options.

Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Durant l'exercice 2017, 314 119 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties aux salariés non-mandataires sociaux de la Société par décision du Directoire de la Société en date du 13 février 2017.

Le nombre, le prix et les dates d'échéance des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2017 à chacun des dix salariés non-mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé figurent ci-dessous.

TOP 10 DES ATTRIBUTIONS SALARIÉS

BÉNÉFICIAIRES	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES PAR LE DIRECTOIRE LE 13/02/2017	PRIX D'ATTRIBUTION (EN EUROS)	DATE D'ÉCHÉANCE
Stephen Wong	8 366	29,77	13/02/2024
Isabelle Schlumberger	5 322	29,77	13/02/2024
Steve O'Connor	5 178	29,77	13/02/2024
Wim Jansen	5 113	29,77	13/02/2024
Jean-Michel Geffroy	4 615	29,77	13/02/2024
Hester Man	4 519	29,77	13/02/2024
Kurt Sonnleitner	4 166	29,77	13/02/2024
Stéphane Prigent	4 092	29,77	13/02/2024
Tilo Starke	4 031	29,77	13/02/2024
Rémi Pheulpin	3 911	29,77	13/02/2024

- 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 la section « Rémunérations et avantages », en page 265.

Options levées par les salariés non-mandataires sociaux

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des dix salariés non-mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et dont le nombre d'actions ainsi souscrites a été le plus élevé figurent ci-dessous.

BÉNÉFICIAIRES	NOMBRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS LEVÉES (EN EUROS)	PRIX MOYEN PONDÉRÉ (EN EUROS)
Brian KAM WAI SUM	12 042	33,85
Noboru OYAMA	11 922	34,20
Elise HALLEMAN	6 940	33,70
Cyril ROCHE	6 255	31,15
Jean-Marc BESNARD	5 948	33,52
Lauri TILLANEN	4 853	32,40
Jelena BROKANE	4 132	33,67
An ZHAO YONG	4 122	34,63
Jean Dominique HIETIN	3 824	33,72
Thibaut HUON DE KERMADEC	3 473	34,20

2.6. Informations sur les actions gratuites

2.6.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2017 a autorisé le Directoire, pour une durée de 18 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 19 mai 2016.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017, aucune action gratuite n'a été attribuée par le Directoire au cours de l'exercice 2017.

2.6.2. Rapport spécial du Directoire sur les attributions d'actions gratuites établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce

- Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2017, aucune action n'a été attribuée gratuitement à un membre du Directoire par la Société.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

- Actions gratuites attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2017, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord d'intéressement triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2017, 2018 et 2019 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 2017, 2018 et 2019.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Média Aéroports de Paris portant sur les années 2015, 2016 et 2017.

En France, un accord de participation a en outre été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés 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.

En 2013, un accord de participation a également été conclu en faveur des salariés de la société Média Aéroports de Paris ; cet accord répond aux mêmes caractéristiques que celui des sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France.

Le montant de l'intéressement et de la participation versés, pour la France, au titre des 2 derniers exercices figure en page 70 du présent 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.

En 2012, au sein de la société 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.

ACTIONNARIAT ET BOURSE

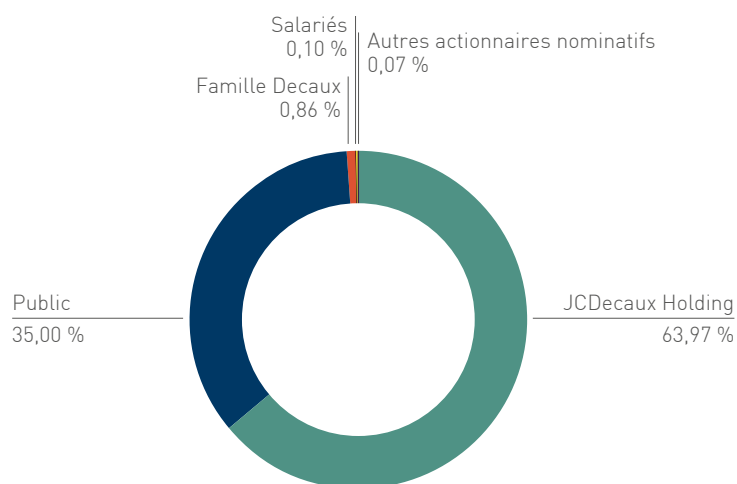
1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

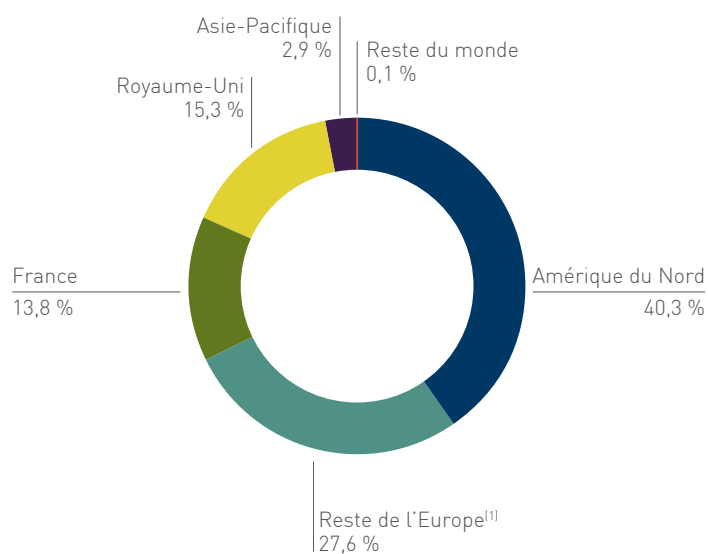
Au 31 décembre 2017, le capital est de 3 242 237,80 euros, divisé en 212 676 701 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 138 247 966 détenues par 156 actionnaires
- actions au porteur : 74 428 735 actions.

1.2. Principaux actionnaires



1.3. Répartition du flottant par zone géographique



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

Source : Orient Capital.

2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

ACTIONNAIRES		31 DÉCEMBRE 2015			31 DÉCEMBRE 2016			31 DÉCEMBRE 2017 ⁽⁴⁾		
		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
Actionnaire majoritaire	JCDecaux Holding	135 096 646	63,635 %	63,635 %	136 048 127	64,008 %	64,008 %	136 048 127	63,969 %	63,969 %
	Jean-Charles Decaux	1 414 973	0,666 %	0,666 %	1 166 725 ⁽¹⁾	0,548 %	0,548 % ⁽²⁾	1 166 725 ⁽¹⁾	0,549 %	0,549 % ⁽²⁾
	Jean-François Decaux	941 481	0,443 %	0,443 %	401 752 ⁽¹⁾	0,189 %	0,189 % ⁽²⁾	401 752 ⁽¹⁾	0,189 %	0,189 % ⁽²⁾
	Jean-Sébastien Decaux	0	0,000 %	0,000 %	1 752 ⁽¹⁾	0,001 %	0,001 % ⁽²⁾	1 752 ⁽¹⁾	0,001 %	0,001 % ⁽²⁾
	Emmanuel Bastide	4 878	0,002 %	0,002 %	4 878	0,002 %	0,002 %	4 878	0,003 %	0,003 %
	Daniel Hofer	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,003 %	0,003 %
	David Bourg	871	0,000 %	0,000 %	1 025	0,000 %	0,000 %	1 025	0,001 %	0,001 %
	Gérard Degonse	50 757	0,024 %	0,024 %	50 757	0,024 %	0,024 %	50 757	0,024 %	0,024 %
Membres du Directoire et du Conseil de surveillance au 31 décembre 2017	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %
	Alexia Decaux-Lefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Michel Bleitrach	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	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	8 260	0,004 %	0,004 %	30 000	0,014 %	0,014 %	30 000	0,014 %	0,014 %
	Sylvie Lelouarn	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Marie-Laure Sauty de Chalon	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Bénédicte Hautefort	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Leila Turner	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
SOUS-TOTAL		137 528 460	64,779 %	64,779 %	137 715 610	64,793 %	64,793 %	137 718 610	64,754 %	64,754 %
Autres	Jean-Claude Decaux	7 453	0,004 %	0,004 %	-	-	-	-	-	-
	Danielle Decaux	3 059	0,001 %	0,001 %	5 256	0,002 %	0,002 %	5 256	0,003 %	0,003 %
	Monique Cohen	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %
	Holding Des Dhuits ⁽³⁾	410 105	0,193 %	0,193 %	250 105	0,118 %	0,118 %	250 105	0,118 %	0,118 %
	FCPE JCDecaux Développement	172 600	0,081 %	0,081 %	200 380	0,094 %	0,094 %	203 650	0,095 %	0,095 %
	Autres nominatifs	104 768	0,05 %	0,05 %	71 527	0,033 %	0,033 %	69 345	0,033 %	0,033 %
Auto détention et public	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Public	74 068 793	34,889 %	34,889 %	74 300 777	34,957 %	34,957 %	74 425 735	34,995 %	34,995 %
TOTAL		212 299 238	100 %	100 %	212 547 655	100 %	100 %	212 676 701	100 %	100 %

⁽¹⁾ Dont 1 752 actions sont détenues en nue-propiété sous l'usufruit de Mme Danielle Decaux.

⁽²⁾ Concernant les actions détenues en nue-propiété et conformément à la loi, le droit de vote appartient au nu-propiétaire uniquement dans les assemblées générales extraordinaires.

⁽³⁾ Jean-Sébastien DECAUX est seul actionnaire de la société Holding Des DHuits.

⁽⁴⁾ Depuis le 3 janvier 2018 pour Mme Leila Turner et depuis le 14 mars 2018 pour Mme Bénédicte Hautefort.

Capital et droits de vote au 31 décembre 2017

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2017 était de 212 676 701, égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2017, en l'absence d'actions auto-détenues 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 n'a été notifié à la Société.

Au 31 décembre 2017, le pourcentage du capital détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,096 %.

Au 31 décembre 2017, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau précédent, détenaient 1 668 483 actions de la Société, représentant environ 0,785 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2017, certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 266 du présent Document de Référence, détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2017, la Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions JCDecaux SA.

Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice 2017, les déclarations de franchissement de seuil statutaire suivantes ont été notifiées à la Société :

- le 29 septembre 2017, la société JO Hambro a franchi à la hausse le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société
- le 19 octobre 2017, la société JO Hambro a franchi à la baisse le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société
- le 30 novembre 2017, la société JO Hambro a franchi à la hausse le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société
- le 15 décembre 2017, la société JO Hambro a franchi à la baisse le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, les distributions de dividendes ont été les suivantes :

- un dividende de 0,50 € par action en 2015 au titre de l'exercice 2014
- un dividende de 0,56 € par action en 2016 au titre de l'exercice 2015
- un dividende de 0,56 € par action en 2017 au titre de l'exercice 2016.

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

Au 31 décembre 2017, la Société est contrôlée par la société JCDecaux Holding, qui détient 136 048 127 actions de la Société représentant près de 64% du capital et des droits de vote et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation. La société JCDecaux Holding est une société familiale contrôlée par trois personnes physiques : M. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux.

Au 31 décembre 2017, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

ACTIONNAIRES	% DU CAPITAL
Jean-François Decaux (directement et indirectement)	30,406%
Jean-Charles Decaux (directement et indirectement)	34,795%
Jean-Sébastien Decaux (directement et indirectement)	34,794%
Jean-Pierre Decaux	0,003 %
Danielle Decaux	0,002 %
TOTAL	100,000 %

Le contrôle de la Société par la société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.

Ni les statuts de la Société JCDecaux SA, ni le Règlement intérieur du Conseil de surveillance 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, telles des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA au 31 décembre 2017, le Conseil de surveillance est composé de cinq membres indépendants. Le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations sont composés respectivement pour deux tiers et la moitié de membres indépendants.

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 ci-après, à des conditions normales de marché.

Par ailleurs, le montant des loyers perçus et versés par JCDecaux SA est revu par le Comité d'audit chaque année.

De même, les procédures permettant de s'assurer que les opérations conclues avec des sociétés familiales sont réalisées à un prix équivalent à celui qui aurait été obtenu dans le cadre d'une convention conclue avec un tiers non-intéressé et conforme à l'intérêt social sont approuvées par le Comité d'audit.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des mandataires sociaux 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-mandataires sociaux 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. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Outre les informations figurant ci-après, le détail des opérations conclues avec les parties liées au titre de l'exercice 2017 figure dans l'annexe aux comptes consolidés et en pages 160 et 161 du présent Document de Référence.

Les informations relatives aux conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

4.1. Opérations conclues avec JCDecaux Holding (société mère de JCDecaux SA) et ses filiales

Procédure de contrôle

Conformément aux articles L.225-86 à L. 255-88 du Code de commerce, toute convention, à l'exception des conventions courantes conclues à des conditions normales, intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et un actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance. Il en est de même des conventions auxquelles une des personnes visées à l'alinéa précédent est indirectement intéressée.

Le Président du Conseil de surveillance donne avis aux Commissaires aux comptes de toutes les conventions autorisées et conclues et soumet celles-ci à l'approbation de l'Assemblée Générale. Les Commissaires aux comptes présentent, sur ces conventions, un rapport spécial à l'Assemblée, qui statue sur ce rapport.

Par ailleurs, les procédures permettant de s'assurer que les opérations conclues avec JCDecaux Holding ou ses filiales sont réalisées à un prix équivalent à celui qui aurait été obtenu dans le cadre d'une convention conclue avec un tiers non intéressé et conforme à l'intérêt social, sont approuvées par le Comité d'audit.

De même, le Comité d'audit revoit chaque année les montants perçus et versés par JCDecaux SA au titre des conventions courantes conclues à des conditions normales avec JCDecaux Holding ou ses filiales.

Conventions conclues avec JCDecaux Holding et ses filiales

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 modifiée par avenant à compter du 1^{er} janvier 2014. En 2017, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 895 314 euros hors taxe au titre de cette convention.

Par ailleurs, JCDecaux SA apporte à la société JCDecaux Holding un support dans les domaines suivants : Direction des Systèmes d'Information, Consolidation, Direction Juridique, Direction Fiscale. En 2017, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 101 408,52 euros hors taxe au titre de cette convention en date du 25 mars 2010 modifiée par avenants du 22 novembre 2013, du 1^{er} janvier 2014 et du 1^{er} janvier 2017.

Ces conventions habituelles ayant été conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées soumises à la procédure de contrôle prévue par les articles L. 225-86 à L. 225-88 du Code de commerce.

Par ailleurs, au titre de la location de locaux, le Groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding et à ses filiales, pour un montant total de 13,1 millions d'euros en 2017.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux correspondants 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 2017, soit 40,4 %.

4.2. Opérations conclues avec les filiales de JCDecaux SA

JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière financière, comptable, de contrôle de gestion, juridique, fiscale et d'assurances, de management, d'administration et d'optimisation des ressources. 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 de répartition déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2017, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 46,8 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 43,8 millions d'euros en 2017.

5. 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 page 142 du présent Document de Référence.

6. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2017

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions s'élevait à 212 676 701 et le capital ne comportait aucune action autodétenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 212 568 746 au cours de l'exercice 2017. Il s'est échangé en moyenne 172 311 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2017 à 33,60 euros en hausse de +20,3 % par rapport au 31 décembre 2016.

JCDecaux est intégré dans des grands indices boursiers éthiques qui font référence : le FTSE4Good, Ethibel Sustainability Index, Euronext Vigeo Eurozone 120, MSCI ESG Governance et Oekom research prime. Se référer à la partie Sociétale du chapitre Développement Durable pour plus d'informations sur la notation extra-financière de JCDecaux.

7. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2015, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

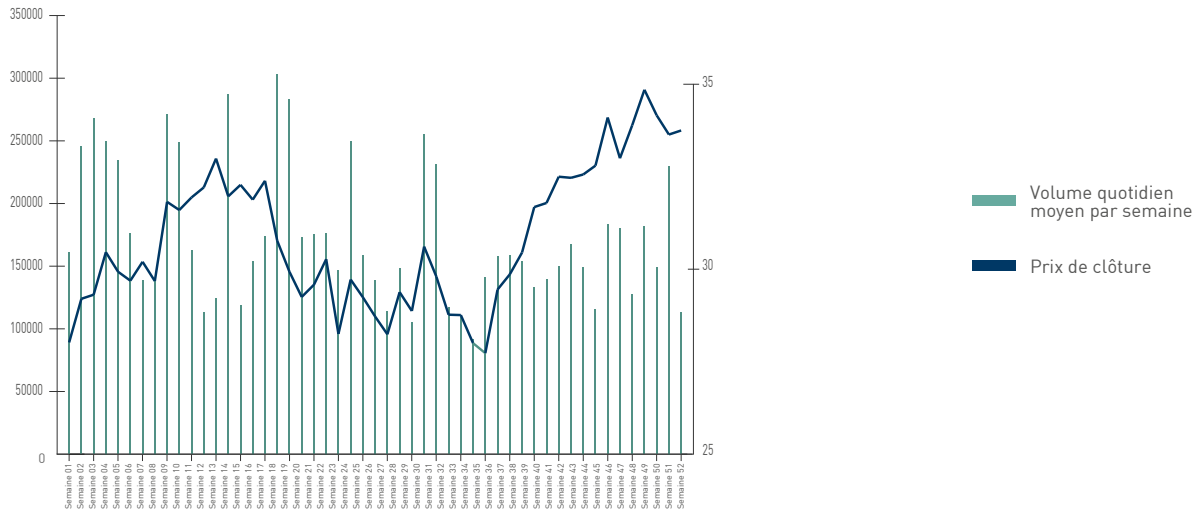
	COURS			VOLUME		
	PLUS HAUT (EN EUROS)	PLUS BAS (EN EUROS)	COURS DE CLÔTURE (EN EUROS)	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	MOYENNE DES TITRES ÉCHANGÉS	CAPITALISATION BOURSIÈRE ⁽¹⁾
2015						
Janvier	31,99	27,53	31,99	3 339 554	159 026	7 162,6
Février	33,30	31,65	33,11	2 438 495	121 925	7 413,3
Mars	34,29	31,04	31,40	4 566 900	207 586	7 043,0
Avril	35,71	31,12	35,29	4 613 900	230 695	7 918,8
Mai	37,88	33,02	37,15	5 251 900	262 595	8 341,0
Juin	38,93	36,38	37,43	4 086 200	185 736	8 409,4
Juillet	41,00	33,87	34,86	4 577 500	240 921	7 398,5
Août	35,71	30,23	32,03	5 291 200	251 962	6 798,9
Septembre	34,24	30,64	32,40	4 326 000	196 636	6 876,6
Octobre	37,24	32,04	37,05	3 410 300	155 014	7 865,5
Novembre	38,18	33,55	35,09	3 534 800	168 324	7 449,4
Décembre	36,56	33,53	35,30	2 904 500	132 023	7 494,2
2016						
Janvier	37,89	30,93	36,28	4 665 500	233 275	7 702,2
Février	36,82	32,13	36,20	4 683 200	223 010	7 686,2
Mars	39,07	35,94	38,47	3 793 067	164 916	8 173,3
Avril	39,69	37,96	38,58	2 232 537	106 311	8 197,7
Mai	39,78	34,34	37,10	3 618 844	164 493	7 883,9
Juin	37,23	28,66	30,39	4 729 443	214 975	6 458,1
Juillet	32,64	28,07	30,62	4 960 417	236 210	6 507,0
Août	32,13	29,77	30,80	2 669 736	116 075	6 546,3
Septembre	31,56	28,22	28,78	3 816 423	173 474	6 117,0
Octobre	28,91	26,51	27,86	4 920 833	234 325	5 920,5
Novembre	28,15	23,95	24,60	5 747 603	261 255	5 228,7
Décembre	28,23	24,02	27,93	5 154 484	234 295	5 936,5
2017						
Janvier	31,60	27,80	29,59	5 600 659	254 575	6 289,3
Février	30,85	29,35	30,15	3 282 985	164 149	6 408,3
Mars	33,56	29,76	32,99	4 234 880	184 125	7 012,2
Avril	33,06	31,02	32,39	3 145 978	185 058	6 884,6
Mai	32,98	28,87	29,47	4 925 184	223 872	6 264,0
Juin	30,63	28,13	28,72	3 797 855	172 630	6 104,5
Juillet	30,95	27,91	30,06	3 627 143	172 721	6 389,4
Août	30,18	27,02	27,51	2 769 432	120 410	5 847,4
Septembre	31,70	27,43	31,68	3 157 618	150 363	6 733,8
Octobre	33,49	31,41	32,85	3 231 674	146 894	6 982,5
Novembre	35,28	32,15	35,01	3 597 232	163 511	7 443,6
Décembre	35,13	30,87	33,61	2 841 690	149 563	7 148,1
2018						
Janvier	36,90	33,36	34,86	3 854 583	175 208	7 415,5
Février	35,24	31,14	31,96	3 510 490	175 525	6 799,7

⁽¹⁾ Source : EuroInvestor

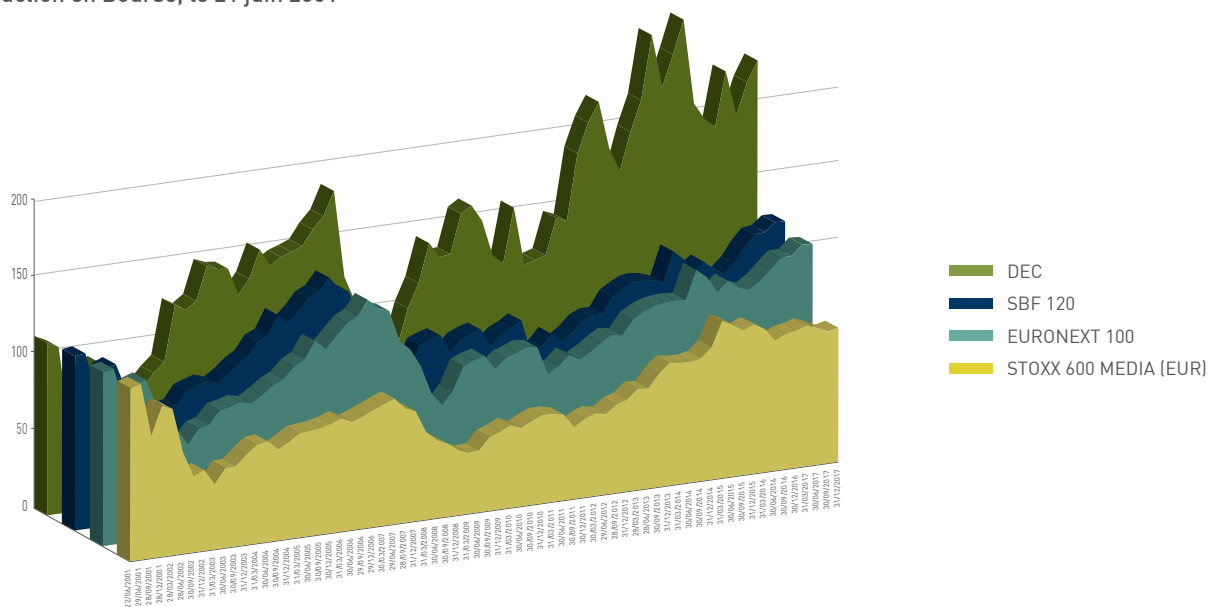
FICHE SIGNALÉTIQUE		DONNÉES BOURSINIÈRES 2017	
Code ISIN	FR 0000077919	Cours le plus haut (30/11/2017)	35,01 €
Éligibilité SRD/PEA	Oui/Oui	Cours le plus bas (29/08/2017)	27,32 €
Code Reuters	JCDX.PA	Capitalisation boursière	7 148,1
Code Bloomberg	DEC FP	Volume moyen journalier	172 311

Source : EuroInvestor.
En millions d'euros, au 31 décembre 2017.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2017



Évolution comparée (en base 100) du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro Stoxx Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



8. INFORMATIONS DES ACTIONNAIRES

Arnaud COURTIAL

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : +33 (0) 1 30 79 46 37

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

E-mail : investor.relations@jcdecaux.com

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÈNEMENT
14 mai 2018	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2018 et information trimestrielle
17 mai 2018	Assemblée Générale
26 juillet 2018	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2018, résultats semestriels 2018 et rapport financier semestriel
7 novembre 2018	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2018 et information trimestrielle

CAPITAL

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE CAPITAL

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2017, le capital de la Société est de 3 242 237,80 euros, divisé en 212 676 701 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 270 et 271 du présent Document de Référence.

La valeur nominale des actions est de 0,015244913 €. Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts.

1.2. 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'ACTIONNÉS/ ANNULÉES	MONTANT NOMINAL DE L'AUGMENT./ RÉDUC. DE CAPITAL (EN EUROS)	PRIME D'ÉMISSION/ PAR ACTION (EN EUROS)	MONTANT DE LA PRIME D'ÉMISSION (EN EUROS)	MONTANTS SUCCESSIFS DU CAPITAL (EN EUROS)	NOMBRE CUMULÉ D'ACTIONNÉS
03/03/2015	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	13 076	199,34	23,47	306 955,90	3 414 058,71	223 947 410
30/06/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	722 601	11 015,99	22,13	15 993 304,96	3 425 074,70	224 670 011
20/07/2015	Réduction de capital par annulation des actions acquises dans le cadre de l'OPAS (*)	12 500 000	190 561,34	39,98	499 809 438,66	3 234 513,36	212 170 011
31/12/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	129 227	1 970,05	22,76	2 941 752,91	3 236 483,41	212 299 238
30/06/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	244 144	3 721,95	23,40	5 712 242,74	3 240 205,36	212 543 382
31/12/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	4 273	65,15	19,60	83 771,11	3 240 270,51	212 547 655
30/06/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	6 255	95,36	21,24	132 837,94	3 240 365,87	212 553 910
31/12/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	122 791	1 871,93	22,65	2 781 199,68	3 242 237,80	212 676 701

(*) Offre Publique d'Achat Simplifiée réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015.

1.4. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en matière d'augmentation de capital

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 16)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non utilisée
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 17)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non utilisée
Décider une augmentation du capital social par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre avec maintien du DPS. (Résolution 18)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
Décider une augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou par placement privé. (Résolutions 19 et 20)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
Emettre des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre - sans droit préférentiel de souscription - en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. (Résolution 21)	10 % du capital social	26 mois	Non utilisée
Décider une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise. (Résolution 22)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
Décider une augmentation du nombre de titres de capital à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription. (Résolution 23)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	26 mois	Non utilisée
Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription - à émettre au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (Résolution 24)	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 %)	26 mois	Non utilisée
Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 25)	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Non utilisée
Autorisation donnée à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 26)	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Non utilisée

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Rachat par la Société de ses propres actions au cours de l'exercice

L'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2016 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 50 euros par action, et pour un montant maximal global de 1 061 496 150 euros, pendant une période de 18 mois également, en vue notamment de l'annulation desdites actions.

Cette délégation, valable jusqu'au 11 mai 2017, n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2017.

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 50 euros par action et pour un montant maximal global de 1 062 738 250 euros, pendant une période de 18 mois également, en vue notamment de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2017.

2.2. Nouveau programme de rachat d'actions

Une nouvelle autorisation de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumises à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

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 17 mai 2018 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2017, 21 267 670 actions
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros
- montant maximal du programme : 1 063 383 500 euros pour 21 267 670 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 17 mai 2018 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 : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, soit jusqu'au 17 novembre 2019.

POLITIQUE DE MAÎTRISE DES RISQUES

1. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, son activité ou sa situation financière. Les principaux risques détaillés dans ce chapitre et auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont les suivants :

- Risques liés à l'activité du Groupe :
 - Risques liés à la réputation du Groupe
 - Risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants
 - Risques liés à la conjoncture économique
 - Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs
 - Risques liés aux contrats de droit public.
- Risques juridiques et réglementaires
 - Risques liés à la réglementation particulière applicable au Groupe
 - Risques liés aux litiges en cours
 - Risques liés à la propriété intellectuelle.
- Risque liés à la croissance externe
 - Risques liés aux acquisitions
 - Risques liés à l'environnement géopolitique.
- Risques financiers
- Risques informatiques
- Risques environnementaux.
 - Risques liés au changement climatique
 - Risques environnementaux liés à l'activité.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs.

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivant l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe pour la gestion des risques sont présentées en page 285 du présent Document de Référence.

1.1. Risques liés à l'activité du Groupe

1.1.1. Risques liés à la réputation du Groupe

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et à l'intégrité des relations entretenues avec les collectivités locales, pour ce qui concerne l'activité Mobilier Urbain essentiellement.

La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son accès aux marchés des collectivités locales.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a consigné, dès 2001, dans une Charte Ethique, les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite des affaires du Groupe.

Cette Charte Ethique fait l'objet d'une large diffusion auprès de l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe.

Elle est présentée en page 288 du présent Document de Référence.

1.1.2. Risques liés à la 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 sa performance.

Suivi et gestion du risque

Le Comité des rémunérations et des nominations a établi un plan de succession des membres du Directoire afin de préparer le Groupe au départ ou à la disparition inopinée de ses principaux dirigeants.

1.1.3. Risques liés à la conjoncture économique

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 en outre faire face au caractère cyclique du marché de la publicité. Notre secteur d'activité est fortement lié à l'évolution du PIB des pays dans lesquels le Groupe est présent. Une accélération ou un ralentissement significatif de l'activité économique d'un pays peuvent impacter substantiellement le niveau d'activité et donc le chiffre d'affaires du Groupe.

Suivi et gestion du risque

La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés 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.

La Direction Générale et la Direction financière du Groupe demeurent particulièrement attentives aux structures de coûts et adoptent des plans d'action pour maintenir le niveau de rentabilité du Groupe.

1.1.4. Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié, comme présenté page 40, et a recours à un nombre important de fournisseurs, tant de produits finis que de services.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe ne dépend pas d'un client ou d'un Groupe de clients en particulier pour la réalisation de son chiffre d'affaires.

De même, 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.

1.1.5. Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion de contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

La complexité des procédures et la multiplicité des voies de recours existantes, avant et après la signature d'un tel marché, renforcent la possibilité que le Groupe puisse être concerné par 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 le préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge. Au cours de l'exercice 2017, aucune résiliation pour motif d'intérêt général n'est intervenue.

Suivi et gestion du risque

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 seuils sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

Par ailleurs, la plupart des contrats de droit public sont des contrats de Mobilier Urbain et aucun de ces contrats ne représente plus de 2% du chiffre d'affaires ajusté consolidé du Groupe.

1.2. Risques juridiques et réglementaires

1.2.1. Risques liés à la réglementation particulière applicable au Groupe

a) Risques liés à la réglementation en matière de supports publicitaires

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 le type (affichage analogique/digital), la luminosité, la densité, la taille et l'implantation des supports publicitaires et du Mobilier Urbain en agglomération et hors agglomération. 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 en 2014 la Bulgarie a fait de même dans la ville de Sofia. En Uruguay, un décret du 13 juillet 2015 a modifié la réglementation concernant les emplacements publicitaires visibles depuis les routes nationales. A Shanghai, l'administration locale a modifié en 2016 la réglementation en matière d'installation des dispositifs de communication extérieure, en particulier sur les zones d'affichage publicitaire ainsi que sur les caractéristiques, le format, la surface et la taille des dispositifs publicitaires.

En France, la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite « Grenelle II », réglemente la publicité extérieure. Son décret d'application du 30 janvier 2012 sur la publicité, les enseignes et les pré-enseignes est entré en vigueur le 1^{er} 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 eu jusqu'au 13 juillet 2015 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposent de deux ans à compter de la révision d'un règlement local de publicité adopté sous l'ancienne réglementation qui devra intervenir à l'initiative des collectivités d'ici le 13 juillet 2020 au plus tard. Le décret fixe également les règles applicables dans les zones économiques spécifiques, en particulier les aéroports ou encore les équipements sportifs de plus de 15 000 places assises.

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 peut être modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8 m².

L'impact de cette nouvelle réglementation n'a pas été significatif au niveau du Groupe. Il convient de noter que la réforme de la communication extérieure en France n'est pas achevée, un décret apportant certains aménagements et correctifs au décret du 30 janvier 2012 étant toujours en attente notamment sur le format des publicités.

b) Risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire

Le marché de la communication extérieure est également réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays) :

Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool

La Directive 97/36/CE du 30 juin 1997 réglemente la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente ou dans un périmètre limité.

Cependant, la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisées de certaines publicités.

En dehors de l'Union Européenne, la publicité relative aux boissons alcoolisées est également réglementée.

A titre d'illustration, la publicité relative aux boissons alcoolisées est interdite en Corée du Sud, depuis septembre 2012, ainsi que dans les pays où la loi islamique est appliquée (Qatar, Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman). A Buenos Aires, une loi du 24 novembre 2016 réglemente la publicité et la promotion de la vente d'alcool afin d'alerter la population des effets néfastes liés à une consommation excessive.

D'éventuelles extensions des restrictions législatives prévues dans ces pays pourraient avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2017, la publicité pour l'alcool a représenté 2,2 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 2,0 % en 2016.

Risques liés à la réglementation applicable en matière de publicité sur le tabac

La lutte anti-tabac est un domaine d'intervention important de l'Union Européenne : la Directive 2010/13/UE « Services de Médias Audiovisuels » et la Directive 2003/33/CE concernant la publicité et le parrainage en faveur des produits du tabac harmonisent l'interdiction de la publicité sur les produits du tabac dans les Etats de l'Union.

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 certains pays d'Amérique centrale et du sud et dans la plupart des états des Etats-Unis.

En Allemagne, en Autriche et en Chine, elle est autorisée, mais soumise à des restrictions.

La Directive 2014/40/UE sur la fabrication, la présentation et la vente des produits du tabac et des produits connexes, interdit également toute communication ou publicité sur la cigarette électronique.

Une éventuelle extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2017, la publicité pour le tabac a représenté 1,0 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, comme en 2016.

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 considérés comme allant 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 d'un mode de vie trop hédoniste ou ostentatoire, afin de répondre aux préoccupations de la population concernant l'accroissement des inégalités.

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, le respect de critères stricts sur la masse corporelle des mannequins figurant sur les publicités et devant être respectés dans le cadre de la lutte contre l'anorexie ou des restrictions concernant la publicité relative aux jeux d'argent et de hasard. Par ailleurs, dans certains pays, des contenus publicitaires considérés comme sensibles tels que ceux relatifs à l'identité nationale sont approuvés au cas par cas.

Une extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés comme par exemple au Royaume-Uni, où les publicités pour les aliments jugés trop gras, trop salés ou trop sucrés ciblant les enfants sont interdites depuis juillet 2017.

c) Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias

Dans quelques pays, des restrictions applicables à la publicité de certains secteurs d'activité ou de certains produits sur d'autres médias ont été modifiées, voire supprimées. Ainsi, la mise en œuvre de la Directive 89/552/CEE « Télévision sans Frontières » puis de la Directive 2010/13/UE a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. En France, le décret du 7 octobre 2003 a autorisé un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) étant désormais ouverts depuis le 1^{er} janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur le marché de la communication extérieure dès 2007.

Suivi et gestion du risque

Le développement international du Groupe permet de limiter la concentration du risque de durcissement de la réglementation sur un pays donné.

Afin de circonscrire ce risque, le Groupe s'appuie sur ses équipes de juristes spécialisés pour veiller à l'application de la réglementation dans chaque pays et pour en suivre toutes les évolutions.

Par ailleurs, en France, afin de s'assurer que les messages diffusés sont conformes au cadre légal et réglementaire applicable, le Groupe a mis en place une procédure interne de contrôle des visuels par un Comité de déontologie affichage.

1.2.2. Risques liés aux litiges en cours

Le Groupe JCDecaux est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires. Aucun litige n'est suffisamment important pour avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

La particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe 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 peut également être impliqué dans des litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et fournisseurs.

Par ailleurs, 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.

Suivi et gestion du risque

La Direction Juridique Groupe recense pour toutes les sociétés du Groupe l'ensemble des litiges et des risques identifiés significatifs (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 en rend compte deux fois par an au Directoire, au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes.

Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

Par ailleurs, 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.

1.2.3. Risques liés à la Propriété intellectuelle

Du fait de la digitalisation croissante du parc de dispositifs publicitaires, mais aussi du déploiement de solutions servicielles intégrées dans les mobiliers ainsi que des solutions de Vélo en Libre-Service en évolution constante, le Groupe JCDecaux doit faire face à plusieurs types de risques, et en particulier ceux liés :

- à ses propres efforts de recherche et développement
- à la proposition régulière de formes nouvelles de dispositifs, créées par des designers
- à l'intégration dans ses équipements de produits ou de technologies appartenant à des tiers.

Suivi et gestion du risque

Les développements effectués en propre par JCDecaux donnent lieu à une politique déterminée de protection de ses droits de propriété intellectuelle : au 31 décembre 2017, le Groupe est ainsi titulaire de 154 brevets au Royaume-Uni et à l'étranger. La marque « JCDecaux » est pour sa part déposée dans 135 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.

Au 31 décembre 2017, le Groupe est titulaire de plus de 535 autres marques secondaires. Plus de 1 499 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 en Libre-Service, les sanitaires dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Le Groupe est titulaire des noms de domaine pour assurer la sécurité de son activité et limiter les réservations par des tiers de noms de domaine comprenant le terme « JCDecaux ».

Que la technologie soit développée au sein de la Société ou appartienne à des tiers, des études destinées à s'assurer de la liberté de son exploitation sont conduites pour vérifier que les droits d'éventuels tiers ne sont pas contrefaits, par une sélection attentive des fournisseurs et la négociation de garanties en contrefaçon adéquates.

Les designers sollicités pour la création de nouvelles formes de dispositifs cèdent au Groupe, pour la plupart, l'ensemble de leurs droits cessibles, JCDecaux veillant à les protéger par des modèles déposés au Royaume-Uni et en France de manière à disposer d'une antériorité mondiale. Des recherches sont en outre effectuées sur ces formes nouvelles, afin de vérifier qu'elles ne sont pas similaires ou très proches de formes déjà créées précédemment et sur lesquelles les tiers détiendraient des droits. Ces recherches ne peuvent être conduites de manière exhaustive.

1.3. Risques liés à la croissance externe

1.3.1. Risques liés aux acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, le Groupe est amené à réaliser des acquisitions de sociétés ayant pour activité la communication extérieure sur le marché français comme sur des marchés étrangers.

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.

De plus, la mise en œuvre et les suites de ces acquisitions pourraient avoir un impact défavorable sur l'activité, la situation financière et la capacité à réaliser les objectifs du Groupe, si des risques non identifiés avant l'acquisition devaient se concrétiser.

Suivi et gestion du risque

Afin de limiter les risques liés aux acquisitions, l'opportunité de chaque acquisition fait l'objet d'une analyse approfondie par la Direction Générale, la Direction des Fusions-Acquisitions et Développement du Groupe et la Direction Juridique Groupe. En outre, durant tout le processus d'acquisition, le Groupe s'entoure de conseils spécialisés.

1.3.2. Risques liés à l'environnement géopolitique

Du fait de son implantation dans de très nombreux pays, le Groupe peut subir les effets d'une période d'instabilité économique ou politique.

Par exemple, le bilan économique 2017 du Royaume-Uni a été affecté par l'annonce du « Brexit » en juin 2016. Le PIB du Royaume-Uni a cru de 1,8 % en 2017, en ralentissement par rapport à 2016. La chute de 6,5 % de la parité de change de la livre a favorisé les exportations, mais impacté négativement la consommation des ménages britanniques. Pour rappel, notre exposition au Royaume-Uni reste limitée où notre chiffre d'affaires ne représentait que 10,4 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Aux Etats-Unis, la politique économique menée par ses représentants n'a pas eu d'incidence sur la performance du Groupe en 2017, à l'exception de la réforme fiscale qui accroît la charge d'impôt 2017, du fait d'une baisse mécanique du stock d'impôts différés actif nets en lien avec la baisse du taux d'impôt différé (cf. Chapitre « Impôts sur les bénéfices » page 150). Les choix politiques et économiques futurs pourraient impacter notre performance. Pour rappel, notre exposition aux Etats-Unis reste limitée où notre chiffre d'affaires ne représentait que 8,5 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Suivi et gestion du risque

Le développement international du Groupe induit une répartition géographique diversifiant et limitant la concentration de ce risque sur un pays donné.

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est présentée en page 55 du présent Document de Référence.

1.4. Risques financiers

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé à des 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).

Les risques financiers sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 156 à 158 du présent Document de Référence.

Suivi et gestion du risque

L'objectif du Groupe 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.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 5 juillet 2017, et celle de Standard and Poor's du 19 juillet 2017), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2016.

1.5. Risques informatiques

Le Groupe s'appuie sur des systèmes d'information complexes supportant ses activités commerciales, industrielles et de gestion. Les principaux risques sont liés à la protection de la confidentialité, à l'intégrité et au maintien de la capacité opérationnelle de ces systèmes.

Suivi et gestion du risque

Les systèmes d'informations du Groupe font l'objet de protections à plusieurs niveaux : les centres informatiques sont sécurisés, les accès aux logiciels contrôlés, les systèmes d'affichage audités. Ces protections concernent notamment la plateforme informatique en charge de la préparation et de la diffusion des campagnes publicitaires digitales. Cette plateforme s'appuie sur un réseau privé et est opérée par les équipes JCDecaux conformément à des règles strictes de contrôle et d'audit de bout en bout des accès. Elle est surveillée 24h/24 et 7j/7 afin de détecter puis de traiter en temps réels les éventuelles anomalies de fonctionnement.

Par ailleurs, des plans de reprise d'activité visant à garantir la continuité des opérations du Groupe sont testés plusieurs fois par an. Néanmoins, afin d'améliorer de façon continue la sécurité des systèmes informatiques et limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur les métiers, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place et/ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc.

1.6. Risques environnementaux

1.6.1. Risques liés au changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité

L'activité de JCDecaux étant répartie sur tous les continents dans plus de 75 pays et 4 280 villes de plus de 10 000 habitants, des risques liés à des événements climatiques extrêmes de plus en plus fréquents ou à l'augmentation du niveau de la mer peuvent impacter l'activité du Groupe localement. Cependant, cette répartition géographique très large des activités du Groupe limite fortement le risque d'impact financier important pour lui. Les autres conséquences du changement climatique (augmentation des températures, raréfaction de la ressource en eau, etc.) présentent aussi un risque d'impact financier ou d'activité limité pour JCDecaux dont le modèle économique vise à apporter des biens et services durables et de haute qualité environnementale.

Suivi et gestion du risque

(i) Adaptation au changement climatique : les actifs de JCDecaux sont assurés contre les risques liés aux événements climatiques, ce qui permet de diminuer davantage le risque d'impact financier de ce type d'événement sur le Groupe. De plus, pour s'assurer que les mobiliers sont adaptés aux événements climatiques (résistance aux aléas climatiques et aux augmentations de températures), des tests de résistance thermique sont effectués et des simulations de résistance mécanique sont réalisées par le Bureau d'Etude. Par ailleurs, les actions de réduction des consommations d'eau et la récupération d'eau de pluie permettent de diminuer la dépendance de JCDecaux à la ressource en eau pour l'entretien des mobiliers.

(ii) Atténuation du changement climatique : pour atténuer l'impact des activités du Groupe sur le changement climatique, JCDecaux déploie depuis 2014 sa Stratégie Développement Durable qui couvre à fin 2017 96% du chiffre d'affaires du Groupe. La première priorité de cette Stratégie vise la réduction des consommations énergétiques du Groupe et donc la réduction des gaz à effet de serre générés par ses activités. Pour plus d'informations sur cette

stratégie bas-carbone, se référer à la partie « Notre engagement environnemental » du présent Document de Référence ou « Informations Environnementales » du Rapport de Gestion.

1.6.2. Risques environnementaux liés à l'activité

JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Les risques environnementaux liés à l'activité du Groupe sont donc très limités et JCDecaux n'a pas identifié de risques en matière d'environnement susceptibles d'être provisionnés dans les comptes au 31 décembre 2017. Néanmoins, le Groupe a identifié un site ICPE soumis à déclaration en France qui fait l'objet de tous les contrôles et suivis requis.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a mis en place des mesures de suivi des risques liés à ce site et des contrôles réguliers sont effectués pour réduire au maximum les risques environnementaux liés à ce site. De plus, JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du Groupe. Ce système de management environnemental permet d'identifier et de gérer les risques environnementaux. A fin 2017, 14 filiales du Groupe sont certifiées représentant 52% du chiffre d'affaires.

1.7. Assurances - Couverture des risques

Politique d'assurances

Compte-tenu de l'homogénéité de ses activités 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, notamment en ce qui concerne les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile des sociétés du Groupe et 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 comme 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 et/ou 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 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, par l'effet des 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 2017 s'élève à 3 720 849 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'historique de sa sinistralité et de l'évaluation des risques de 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 conserve à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 5 000 euros en général, cette franchise étant plus élevée pour les activités en France et en Irlande (franchise de 10 000 euros), au Royaume-Uni (franchise de 30 000 euros), et aux Etats-Unis (franchise d'environ 50 000 dollars US depuis novembre 2017).

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 polices locales spécifiques ont été mises en place dans chaque pays.

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 2017. 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 et 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.

Trois niveaux de franchises sont applicables : 60 000 euros/25 000 euros/15 000 euros, qui sont attribués en fonction de la taille des filiales.

En matière de Pertes d'exploitation, la franchise applicable de -10 % du montant du sinistre, a été maintenue avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros.

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.

2. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, en collaboration avec le Directeur Juridique Groupe, a rassemblé les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société et en a rendu compte au Comité d'audit et au Président du Conseil de surveillance.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence applicable au dispositif du contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'AMF.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les a jugés conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont également été communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

2.1. 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 contrôlées et les co-entreprises et ne s'appliquent pas aux participations minoritaires. 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.

2.2 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 2017 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis en place les moyens correspondants pour en limiter l'impact financier.

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 minoritaire, mais exerce le contrôle managérial. La gestion des risques se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques auxquels le Groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Le Directoire et le Comité d'audit assurent un suivi régulier de cette politique de gestion des risques et en rendent compte au Conseil de surveillance.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un Groupe de travail dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, animé par les Directeurs de l'Audit Interne et Juridique Groupe, et composé de dirigeants de pays (ayant la responsabilité de différentes zones géographiques) de Directeurs Administratif et Financier de filiales étrangères ainsi que des Directeurs des Services Financiers Corporate, Financier France, Systèmes d'Informations, Développement Durable et Qualité, et du Responsable des Relations Investisseurs revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires
- Quantifier / Qualifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du Groupe et celui 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 établir. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en œuvre 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 mentionné plus haut revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité, de sa validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Ces derniers sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 287.

2.3. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Les principales Directions contribuant au dispositif de contrôle interne

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commerce, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information et Développement Durable et Qualité).

Depuis son introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la

gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004 et rattachée directement au Président du Directoire. 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'audit 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 Groupe recense pour toutes les sociétés du Groupe l'ensemble des litiges et des risques identifiés significatifs (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 en rend compte 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 elles 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.

Un système de délégations

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales 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 en 2011 et mise à jour en 2015 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 co-entreprises sous le contrôle de JCDecaux SA ou dont JCDecaux SA a la responsabilité de la gestion. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de bonne application de ces procédures et, en cas d'absence de confirmation, d'en indiquer les raisons.

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.

Le Groupe procède 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 lien avec 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) est régulièrement mise à jour et adressée aux filiales ; celles-ci retournent chaque année leurs réponses au questionnaire d'auto-évaluation émis par la Direction de l'Audit Interne en décrivant la façon dont elles suivent ces points. La synthèse de leurs réponses est présentée au Directoire et au Comité d'audit.

2.4. Organes de contrôle du dispositif

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 Groupe).

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...).

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 étudier toute amélioration jugée nécessaire.

3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Processus de production et de consolidation des comptes

Le 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 et le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget, et assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques du Groupe 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 et le budget de l'année N+1. Pré-approuvé par le Directoire en décembre et validé en avril de l'année suivante, il est notifié aux filiales à l'issue de cette validation. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois et 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 mise à jour des prévisions de clôture
- les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, et ceux de chaque semestre sont diffusés au marché. 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).

Au sein de la Direction Générale Finance et Administration Groupe, l'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité de :

- la Direction des Services Financiers Corporate, composée d'une Direction de la Consolidation, d'une Direction Planning et Contrôle (en charge du Budget, du Reporting et du Contrôle de gestion international), d'une Direction 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 Groupe 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 signent conjointement des « lettres d'affirmation » et les adressent au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an à l'occasion de 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.

Processus de gestion de l'information financière publiée

Outre le Président du Directoire, seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Co-Directeur Général et de l'ensemble des membres du Directoire, de la Direction de la Communication et du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière.

Ce dernier participe, grâce à la contribution des Directions opérationnelles, à l'élaboration de la présentation de l'activité du Groupe et des résultats financiers de JCDecaux présentées au Directoire, dans le cadre d'un processus structuré qui respecte les obligations en matière d'information financière.

Les documents font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment la Direction Planning & Control, la Direction de la Consolidation et la Direction juridique Groupe ; la Direction de la Communication ainsi que les Commissaires aux Comptes. Les communiqués de presse trimestriels sont partagés avec le Comité d'Audit et les Commissaires aux Comptes puis validés par le Directoire.

Le Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière diffuse et communique les informations financières concernant JCDecaux, notamment au travers :

- du Document de Référence, des rapports financiers semestriels et de l'information financière trimestrielle
- des communiqués de presse liés aux contrats et aux opérations de fusions et acquisitions
- des communiqués de presse financiers
- des présentations à destination des analystes financiers et des investisseurs.

Le Document de Référence du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément à son règlement général. Préalablement, le document fait l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux Comptes consistant à vérifier la concordance des comptes et des informations relatives à la situation financière avec les informations financières historiques.

Les informations sociales, environnementales et sociétales de ce document font également l'objet d'un contrôle par un organisme tiers indépendant conformément au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II.

Chaque grand thème de communication fait l'objet de la rédaction d'un argumentaire validé par la Direction Générale, mis à jour régulièrement et servant de support aux relations avec les acteurs du marché.

Afin de garantir l'égalité d'accès à l'information des investisseurs, les différents supports de communication sont disponibles en français et en anglais et empruntent les canaux de diffusion suivants :

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne directement au moment de leur publication sur le site Internet : www.jcdecaux.com. Néanmoins, toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière qui les lui adressera gratuitement
- les informations réglementées sont diffusées en respectant la directive européenne, dite « Transparence » au travers d'un diffuseur professionnel qui les relaie aux agences de presse et aux médias
- les réunions d'analystes sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un script de ces réunions est disponible sur demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés en binôme (le plus souvent, un membre du Directoire accompagné du Responsable des Relations Investisseurs) afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès.

4. POLITIQUE DE CONFORMITÉ AVEC LA LOI SAPIN II ET LA LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE

Le Groupe a arrêté une stratégie et un calendrier associé de mise en conformité avec la loi Sapin II et la loi sur le devoir de vigilance. Il a notamment procédé à une revue systématique des outils et procédures existants, déjà significativement présents au sein de la Société et de ses filiales à travers le monde, et lancé les actions nouvelles, complémentaires et/ou correctives nécessaires, en particulier en ce qui concerne le devoir de vigilance.

4.1. Conformité avec la loi Sapin II du 9 décembre 2016

4.1.1. La Charte Ethique Groupe

Dès 2001, le Groupe a consigné dans une Charte Ethique les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite de ses affaires. La dernière réactualisation a été faite en 2014.

Une revue de la Charte est en cours, en rapport avec le nouveau cadre légal et réglementaire, en particulier en ce qui concerne la mise à jour de la procédure d'alerte au moyen de la création d'un formulaire disponible sur l'intranet de chaque filiale (en cohérence avec la procédure d'alerte et de recueil des signalements définie dans le Plan de Vigilance Groupe (cf. point 4.2.1)). Conformément à la réglementation, les diligences correspondantes relatives à la protection des données personnelles sont en cours auprès de la C.N.I.L.

La Charte Ethique se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondamentales dans le cadre desquelles s'inscrivent l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, le respect des règles de libre concurrence et des règles en matière d'information financière et comptable. Un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles, essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe
- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec les administrations, ses fournisseurs et clients ainsi que des 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 au niveau de chaque filiale tant en France qu'à l'étranger.

Depuis 2014, la Charte Ethique est complétée par une procédure Groupe sur l'engagement et la gestion des Conseils, révisée pour la dernière fois en 2017, qui définit les mesures qui doivent être prises afin d'éviter tout acte de corruption qui pourrait être commis par ces tiers, notamment dans les pays jugés à risque, où la réalisation d'une enquête approfondie avant l'engagement d'un Conseil est obligatoire. Les « Conseils » désignent ici l'ensemble des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement de la stratégie, du chiffre d'affaires ou du positionnement marketing du Groupe. La procédure s'applique aussi aux nouveaux partenaires dans les sociétés communes et aux nouveaux sous-traitants et sous-contractants importants.

Ces règles éthiques sont largement diffusées dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs en aient connaissance. La version interne à l'entreprise de cette Charte associe à chaque règle et principe, un guide pratique pour une meilleure compréhension par les collaborateurs.

La Charte est accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 15 principales langues de travail du Groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Chaque nouveau collaborateur doit signer la Charte Ethique et les collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager JCDecaux, tant envers les administrations que les clients et fournisseurs, doivent signer électroniquement la Charte Ethique et la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils.

Elles ont fait l'objet au cours des exercices 2016 et 2017 d'un module de formation en e-learning suivie d'un test d'évaluation, adressé à 5 000 collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager JCDecaux, y compris dans les entités où le Groupe est minoritaire. La formation est composée principalement de cas concrets et de mises en situation sur les thèmes suivants : cadre législatif, risques, cadeaux et invitations, paiement de facilitation et gestion des tiers. A l'issue de cette campagne de formation, 94% des personnes ciblées avaient effectué cette formation, qui sera refaite régulièrement au profit des anciens comme des nouveaux collaborateurs.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de la bonne diffusion de la Charte Ethique auprès des nouveaux collaborateurs et, à défaut de confirmation, d'en indiquer les raisons.

4.1.2. Le Comité d'Ethique Groupe

Missions

Le Comité d'Ethique Groupe a pour mission principale d'examiner toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales définies dans la Charte Ethique Groupe qui pourrait être portée de bonne foi à son attention.

Tout collaborateur d'une entité du Groupe peut saisir le Comité d'Ethique s'il suspecte une violation des Règles Ethiques Fondamentales.

Composition

Au 31 décembre 2017, le Comité d'Ethique Groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d'audit (M. Xavier de Sarrau), le Président du Comité des rémunérations et des nominations (M. Pierre Mutz) et le Directeur de l'Audit Interne (M. Cyril Roche). Ces personnes sont membres du Comité tant qu'elles exercent leurs fonctions et sont qualifiées au sein de la Société JCDecaux SA.

Le Comité est présidé par le Président du Comité d'audit.

Le secrétariat du Comité est confié au Directeur Juridique Groupe.

Fonctionnement

Le Comité d'Ethique Groupe se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an, dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire des faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales 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 fonctionnement du Comité d'Ethique est défini par un Règlement intérieur.

Travaux

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'Ethique Groupe n'a pas été saisi.

Il s'est réuni une fois afin de faire le point sur la formation des collaborateurs du Groupe sur les Règles Ethiques Fondamentales et les nouveaux impacts de la loi Sapin II du 9 décembre 2016.

Le Comité d'Ethique n'a été saisi d'aucun cas de violation supposée des Règles Ethiques Fondamentales au cours de l'année 2017.

4.2. Conformité avec la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017

Le Groupe a mis en œuvre les diligences nécessaires en vue d'élaborer et rendre public son Plan de Vigilance dans le présent Document de Référence, tel qu'inséré dans le rapport de gestion de la Société.

Ce Plan détaille les procédures et documents existants ainsi que les programmes et actions mis en œuvre en application des obligations figurant dans la loi sur le devoir de vigilance.

Il fait également référence à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et au Pacte Mondial des Nations-Unies, ainsi qu'à la création d'un organe de gouvernance interne spécifique, le Comité de Vigilance Groupe.

Conformément à la loi du 27 mars 2017, il fait l'objet d'une procédure d'information-consultation en cours des instances représentatives du personnel au sein du Groupe.

4.2.1. Le Plan de vigilance

OBLIGATION
LÉGALE
(loi n°2017-399
du 27/03/2017)

DÉTAIL DES PROCÉDURES & DOCUMENTS

1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES	<p>DIRECTIONS & INSTANCES CONCERNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directoire & Conseil de surveillance - Comité d'Audit - Direction de l'Audit interne - Directeurs Pays des filiales
	<p>La Direction de l'Audit interne a établi en 2018, pour la 1ère fois, une cartographie ciblant et détaillant les risques visés par la loi du 27/03/2017, avec prise en compte des zones géographiques et des processus métiers.</p> <p>Son processus d'élaboration consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • associer des managers locaux par zone géographique-cible (Amérique Latine, Asie, Europe Centrale & Orientale) • s'appuyer sur plusieurs groupes de travail : <ul style="list-style-type: none"> - les Directeurs Centraux (Communication Financière, Développement Durable & Qualité, Finance, Systèmes d'Information, Juridique) - des représentants pays (Directeurs pays & Directeurs financiers) des Représentants Conformité locaux (Afrique, Amérique Latine, Asie, Royaume-Uni, Russie). • identifier les risques internes et externes : <ul style="list-style-type: none"> - par processus métier - par famille de risques au titre du devoir de vigilance (conformité, facteurs exogènes). • hiérarchiser les risques : sur 92 risques identifiés en 2017, 7 risques majeurs concernent le devoir de vigilance (6 au titre de la conformité et 1 exogène) • analyser les risques : <ul style="list-style-type: none"> - établir pour chaque risque majeur une fiche descriptive récapitulant notamment les processus et points de contrôle visant à limiter le risque - réaliser un questionnaire annuel d'auto-évaluation rempli par les filiales de 75 pays. • effectuer des contrôles sur place (20 missions diligentées dans 18 pays par la Direction de l'Audit interne en 2017) et sur pièces. <p><small>VOIR AUSSI : les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, qui intègrent en particulier la cartographie des risques, et qui sont décrites de manière détaillée au § 2 du chapitre « politique de maîtrise des risques » du présent Document de Référence.</small></p>
RENVOIS DANS LE DDR	voir § 2 du chapitre « politique de maîtrise des risques » dans le présent Document de Référence (p.285 et suivantes) (« contrôle interne et gestion des risques »)

OBLIGATION
LÉGALE
(loi n°2017-399
du 27/03/2017)

DÉTAIL DES PROCÉDURES & DOCUMENTS

2.
PROCÉDURES
D'ÉVALUATION
DE LA
SITUATION
DES FILIALES,
SOUS-TRAITANTS
ET
FOURNISSEURS

DIRECTIONS & INSTANCES CONCERNÉES

- Comité d'Audit
- Direction Achats-Stocks & Production
- Direction du Développement Durable & Qualité
- Direction de l'Exploitation Internationale
- Direction de l'Audit interne

JCDecaux SA a mis en place des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques.

L'évaluation des filiales est réalisée au moyen :

- d'un reporting trimestriel/annuel sur leurs impacts environnementaux, sociaux et sociétaux dans le cadre du reporting extra-financier effectué par un réseau de correspondants spécifiques

VOIR AUSSI : chapitre « Développement Durable » du présent Document de Référence

- d'une évaluation tous les 2 ans de la conformité de leurs pratiques avec les principes de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, pouvant conduire à la mise en œuvre de plans d'action correctifs (cf. ci-dessous dans point 3 « Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves »)

VOIR AUSSI : chapitre « Développement Durable » du présent Document de Référence

- d'un audit des données extra-financières par un organisme tiers indépendant (art. 225 de la loi du 12 juillet 2010) et des risques (voir ci-dessus cartographie des risques).

L'évaluation des sous-traitants d'exploitation est effectuée au moyen :

- d'un programme d'inspection santé-sécurité des sous-traitants par la Direction de l'Exploitation Internationale via les filiales (avec pour objectif à terme : 100% des filiales auditées).

VOIR AUSSI : chapitre « Développement Durable » du présent Document de Référence

L'évaluation annuelle des « fournisseurs-clés » est réalisée au moyen :

- d'une grille d'évaluation et d'une grille d'audit des fournisseurs-clés vis-à-vis du Code de Conduite Fournisseur du Groupe, avec pour objectif à terme au niveau central : 100% des fournisseurs-clés évalués et audités tous les 3 ans ; au niveau des filiales, un objectif comparable est à l'étude (100% des fournisseurs-clés évalués et audités tous les 5 ans).

NOTA : est défini comme un « fournisseur-clé » du Groupe un fournisseur « stratégique » pour JCDecaux (i) du fait de son savoir-faire, sa qualité et sa fiabilité, et/ou (ii) représentant une part significative du total des achats du Groupe, et/ou (iii) qui ne soit pas aisément substituable, et/ou (iv) qui est susceptible d'engager la réputation de JCDecaux

RENVOIS DANS LE DDR voir chapitre « Développement Durable » dans le présent Document de Référence (p.47 et suivantes)

RENVOIS AU SITE INTERNET Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales
Code de Conduite Fournisseurs

OBLIGATION
LÉGALE
(loi n°2017-399
du 27/03/2017)

DÉTAIL DES PROCÉDURES & DOCUMENTS

DIRECTIONS & INSTANCES CONCERNÉES

- Direction Achats-Stocks & Production
- Direction du Développement Durable & Qualité
- Direction de l'Exploitation Internationale
- Direction des Ressources Humaines
- Directeurs Pays des filiales

JCDecaux SA met en œuvre des actions d'atténuation ou de prévention des risques, en particulier ceux identifiés dans la cartographie des risques et/ou dans le cadre de l'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs (cf. points 1 & 2 ci-dessus).

pour prévenir les risques et/ou atteintes aux droits humains & libertés fondamentales :

- les Directeurs Pays des filiales signent chaque année une lettre d'affirmation par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, en particulier la signature ou la bonne connaissance de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales par les collaborateurs, ainsi que la bonne diffusion des procédures de sensibilisation et formation aux questions d'environnement et de santé-sécurité
- la Direction du Développement Durable & Qualité a diffusé en 2017 un Guide pratique sur l'application de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, destiné aux Directeurs Pays des filiales
- suite à l'évaluation des filiales par la Direction du Développement Durable & Qualité vs. la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, des plans d'action de mise en conformité sont déployés si nécessaire, ainsi que des plans d'action correctifs ciblés sur des non-conformités spécifiques.

VOIR AUSSI : chapitre « Développement Durable » du présent Document de Référence

pour prévenir les risques et/ou atteintes à la santé-sécurité au travail :

- la Direction de l'Exploitation Internationale assure la diffusion d'une campagne de sensibilisation « Safety Out Home, Safety Home »
- elle met également à disposition des filiales un ensemble de procédures et documents pour les aider à déployer un système santé-sécurité en vue de prévenir/réduire les incidents et accidents du travail
- un programme d'audit santé sécurité des filiales a été mis en place depuis 2014, permettant à un Comité Santé-Sécurité Groupe d'identifier les axes de progrès et de les aider à leur mise en œuvre.

en ce qui concerne les risques et/ou atteintes à l'environnement :

- la Direction du Développement Durable & Qualité poursuit un objectif de déploiement en local d'un programme de sensibilisation des collaborateurs à l'environnement (21 pays en 2016, soit 70% des pays du Top 20 en termes de chiffre d'affaires)
- elle diffuse également un Guide dédié à ce programme de sensibilisation à l'environnement.

la sensibilisation au développement durable est assurée au moyen d'un programme de formation associant les Directions du Développement Durable & Qualité, des Ressources Humaines et des filiales couvrant :

- la formation du management exécutif (18 pays concernés depuis 2015)
- la formation de tous les collaborateurs équipés d'un accès internet via des modules de e-learning sur les enjeux du développement durable, la Stratégie de Développement Durable de JCDecaux (déployée en France en 2016 et mise à disposition des filiales)
- la formation des acheteurs aux enjeux des achats responsables via une formation présentielle/en webinaire (65 acheteurs Groupe/en local formés en 2016).

VOIR AUSSI : chapitre « Développement Durable » du présent Document de Référence

le Code de Conduite Fournisseur est intégré par les acheteurs Groupe et locaux :

- via les Conditions Générales d'Achat Groupe ratifiées par les fournisseurs du Groupe
- ou dans les contrats-cadres, les contrats de partenariat et certains bons de commande (sous-traitants).

RENOIS DANS LE DDR chapitre « Développement Durable » dans le présent Document de Référence (p.47 et suivantes)

RENOIS AU SITE INTERNET
Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales
Pacte Mondial des Nations-Unies
Code de Conduite Fournisseur
Stratégie Développement Durable JCDecaux
Conditions Générales d'Achat Groupe

3.
ACTONS
ADAPTÉES
D'ATTÉNUATION
DES RISQUES OU
DE PRÉVENTION
DES ATTEINTES
GRAVES

OBLIGATION
LÉGALE
(loi n°2017-399
du 27/03/2017)

DÉTAIL DES PROCÉDURES & DOCUMENTS

4.
MÉCANISME
D'ALERTE ET DE
RECUEIL DES
SIGNALEMENTS

DIRECTIONS & INSTANCES CONCERNÉES

- Directoire
- Direction du Développement Durable & Qualité
- Direction Juridique Groupe & Directeurs Juridiques de Zone
- Comité de Vigilance Groupe

Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation de risques est en cours de développement, en concertation avec les organisations syndicales représentatives de JCDecaux SA.

Le référentiel du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements est constitué :

- de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales
- des principes environnementaux du Pacte Mondial (« Global Compact ») des Nations-Unies (principes n°7, 8 & 9), auquel a adhéré JCDecaux en 2015.

Sont concernés les collaborateurs internes du Groupe JCDecaux dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

La diffusion du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements sera assurée comme ci-après :

- détail du mécanisme et le formulaire de signalement disponibles sur l'intranet de chaque pays dans les principales langues de travail du Groupe selon des modalités techniques sécurisées garantissant la confidentialité, et faisant également l'objet d'un affichage dans les locaux professionnels
- formulaire de signalement, tout comme un numéro de téléphone et une adresse courriel dédiés et sécurisés dans les mêmes conditions que le formulaire, permettant d'alerter le Secrétariat du Comité de Vigilance
- communication interne spécifique prévue à l'issue de la concertation légale avec les Institutions Représentatives du Personnel de JCDecaux SA et de ses filiales françaises (cf. ci-dessous).

Un Comité de Vigilance Groupe est créé. Sa composition, sa mission et son fonctionnement sont régis par un Règlement intérieur, comme suit :

- Il est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance (Achats, Audit interne, Communication, Développement Durable & Qualité, Exploitation internationale, Juridique Groupe, Ressources Humaines) et est présidé par le Directeur Général Finance & Administration Groupe, membre du Directoire
- Il est en charge (i) de l'instruction et du traitement des signalements qui lui parviennent via le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements, (ii) de l'examen annuel du plan de vigilance et (iii) de toute question en rapport avec la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et/ou le Pacte Mondial des Nations-Unies et/ou le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements
- le Président du Comité de Vigilance Groupe rend compte au Directoire une fois par an, et autant que de besoin, des travaux du Comité.

Plusieurs diligences légales sont en cours préalablement à l'entrée en vigueur effective du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements :

- une concertation avec les organisations syndicales représentatives de la JCDecaux SA via une procédure d'information-consultation des Instances Représentatives du Personnel des filiales françaises opérationnelles (UES JCDecaux, Cyclocity, MédiaKiosk & Média Aéroports de Paris), conformément à l'article L. 225-102-4.-I. - 4° de la loi du 27 mars 2017
- la notification du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements à la Commission Nationale de l'Informatique & des Libertés, dans le cadre du régime de l'autorisation unique AU 004
- la déclaration du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements à l'Inspection du Travail compétente.

RENVOIS AU SITE INTERNET

Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales
Pacte Mondial des Nations-Unies
Procédure d'alerte et de recueil des signalements & formulaire de signalement

OBLIGATION
LÉGALE
(loi n°2017-399
du 27/03/2017)

DÉTAIL DES PROCÉDURES & DOCUMENTS

5.
DISPOSITIF
DE SUIVI ET
D'ÉVALUATION
DES MESURES
MISES EN
ŒUVRE

DIRECTIONS & INSTANCES CONCERNÉES

- Directoire & Conseil de surveillance
- Direction Achats-Stocks & Production
- Direction de l'Audit interne
- Direction du Développement Durable & Qualité
- Direction de l'Exploitation Internationale
- Direction Juridique Groupe & Directeurs Juridiques de zone
- Directeurs Pays des filiales

JCDecaux SA a mis en place un dispositif de suivi et d'évaluation réguliers des mesures mises en œuvre dans le cadre du présent Plan de Vigilance. Ce dispositif s'appuie sur des mécanismes internes de contrôle, d'enquête et de reporting à tous les niveaux du Groupe.

Un contrôle sur site et/ou sur pièces est exercé par chaque Direction opérationnelle intéressée dans le cadre du déploiement des différentes mesures du Plan de Vigilance

- par la Direction Achats-Stocks & Production auprès des fournisseurs-clés du Groupe
- par la Direction de l'Audit interne, via la Direction du Développement Durable & Qualité, auprès des filiales (reporting extra-financier)
- par la Direction de l'Exploitation Internationale auprès des sous-traitants d'exploitation.

Des enquêtes sont diligentées si nécessaire, suite aux mesures de contrôle, par les Directions et instances en charge de superviser l'application du Plan de Vigilance :

- par la Direction de l'Audit interne, en particulier dans le cadre de ses missions d'audit périodiques dans des pays ou zones-cibles
- par la Direction Juridique Groupe et les Directeurs Juridiques de zone, qui sont les interlocuteurs privilégiés des Directeurs Pays des filiales en cas de risque ou de litige avéré concernant les droits et libertés fondamentales mettant en cause le devoir de vigilance du Groupe, en particulier dans le cadre de l'établissement deux fois par an d'une revue des litiges et risques consolidée au niveau du Groupe
- par le Comité de Vigilance Groupe, dans le cadre de sa double mission d'examen des signalements des collaborateurs et d'autosaisine
- par le Comité d'Audit, s'il en manifeste le souhait dans le cadre de ses travaux d'analyse de la situation du Groupe et de ses filiales qui lui est exposée notamment par la Direction de l'Audit interne ou par les auditeurs externes
- par le Directoire.

Un reporting régulier est fait au plus haut niveau de JCDecaux SA et du Groupe :

- concernant les travaux du Comité de Vigilance Groupe : chaque année, et autant que de besoin, par le Président du Comité de Vigilance Groupe au Directoire et au Conseil de Surveillance (cf. point 4 ci-dessus)
- concernant les travaux du Comité d'Audit : quatre fois par an par le Président du Comité d'Audit au Conseil de surveillance
- concernant la revue des litiges et risques Groupe : deux fois par an par le Directeur Juridique Groupe auprès des Commissaires aux comptes, du Comité d'Audit, et du Directoire et dans le cadre d'un compte rendu au Conseil de surveillance
- concernant les travaux de la Direction du Développement Durable & Qualité : chaque année devant le Directoire.

4.2.2. La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux & les principes du Pacte Mondial des Nations-Unies

Le référentiel de JCDecaux en matière de devoir de vigilance est constitué principalement de deux textes : la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, et les principes 7, 8 et 9 du pacte Mondial des Nations-Unies.

Le Groupe a mis en place en 2012 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 en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans une Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement clairs au sein du Groupe tout en respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités.

Mise à jour en 2013, la Charte s'applique à tous les salariés du Groupe, lesquels s'engagent également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites par toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales de JCDecaux SA, leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit à la 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 vie privée et vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un enfant. La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le Groupe : un membre du Directoire, ainsi que le Directeur Général Finance et Administration Groupe, ont 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 de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Le Groupe a également adhéré en 2015 au Pacte Mondial (« Global Compact ») des Nations-Unies, et en particulier à ses principes 7, 8 et 9, lesquels visent plus particulièrement les problématiques tenant à la protection de l'environnement (principe de précaution, initiatives de promotion d'une plus grande responsabilité environnementale et recours à des technologies respectueuses de l'environnement).

4.2.3. Le Comité de Vigilance Groupe

Le Comité de Vigilance Groupe a été créé en 2018, dans le cadre de l'établissement du 1^{er} Plan de Vigilance du Groupe et de la mise en œuvre de ses dispositions.

Missions

Le Comité de Vigilance est en charge (i) de l'instruction et du traitement des signalements qui lui parviennent via le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements, (ii) de l'examen annuel du Plan de Vigilance et du suivi du Plan de l'exercice précédent, ainsi que (iii) de toute question en rapport avec la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et/ou le Pacte Mondial des Nations-Unies et/ou le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements.

Afin d'assurer une mise en œuvre homogène de la procédure d'alerte et de recueil de signalements dans l'ensemble des filiales du Groupe, et en cohérence avec la procédure d'alerte en vigueur au titre de la loi Sapin II, cette procédure comporte deux moyens complémentaires d'alerter le Comité de Vigilance via son Secrétariat : un formulaire disponible sur l'intranet JCDecaux de chaque filiale, sécurisé et accessible à l'ensemble des collaborateurs disposant d'une adresse courriel professionnelle, et une ligne téléphonique elle aussi sécurisée destinée aux collaborateurs dépourvus d'accès internet professionnel. Conformément à la réglementation, les diligences correspondantes relatives à la protection des données personnelles sont en cours auprès de la C.N.I.L.

Composition

Le Comité de Vigilance Groupe est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance (Achats, Audit interne, Communication, Développement Durable & Qualité, Exploitation internationale, Juridique Groupe, Ressources Humaines). Il est présidé par le Directeur Général Finance & Administration Groupe, membre du Directoire.

Fonctionnement

Le Comité de vigilance Groupe se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an. Son président rend compte au Directoire une fois par an, et autant que de besoin, des travaux du Comité.

Le fonctionnement du Comité de Vigilance est défini par un Règlement intérieur.

Travaux

Le Comité de Vigilance s'est réuni pour la première fois le 16 février 2018. A cette occasion, il a arrêté le Plan de Vigilance 2018, qui a ensuite été approuvé par le Directoire de la Société avant d'être soumis au Conseil de surveillance dans le cadre de l'approbation du rapport de gestion 2017 de la Société.

PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

1. PRINCIPALES FILIALES

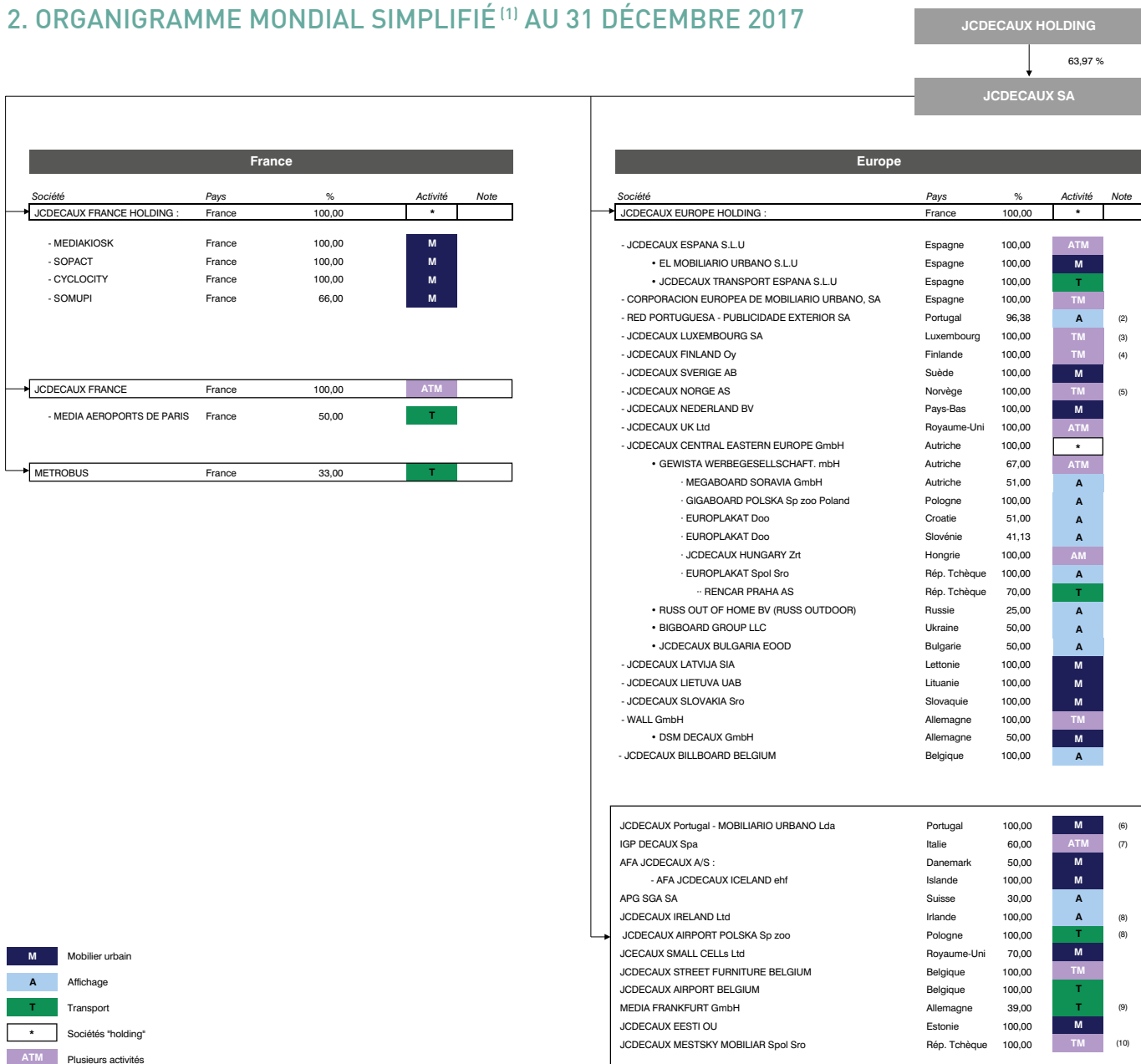
La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 167 à 179. Aucune de ces sociétés ne détient de participation dans JCDecaux SA.

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 75 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 informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent Document de Référence (information sectorielle).

(Pour plus de détails sur les relations mères-filiales, se référer à la partie « Opérations conclues avec les filiales de JCDecaux SA » page 273 du présent Document de Référence et à la partie « Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés » page 312 du présent Document de Référence.)

2. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2017



(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 Lda.

(3) 100% dont 99,995% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,005% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.

(4) 100% dont 89,89% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 10,11% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(5) Le capital de JCDECAUX NORGE AS se décompose comme suit : 75,38% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING, 4,62% détenus par AFA JCDECAUX A/S et 20,00% détenus par JCDECAUX SVERIGE AB.

(6) 100% dont 99,85% détenus par JCDECAUX FRANCE et 0,15% détenus par JCDECAUX SA.

(7) 60% dont 20,48% détenus par JCDECAUX SA et 39,52% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.

(8) 100% détenus indirectement par JCDECAUX FRANCE.

(9) 39% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(10) 100% dont 96,20% détenus par JCDECAUX SA et 3,80% détenus par WALL GmbH.

(11) Succursale de JCDECAUX BAHRAIN SPC.

(12) 100% dont 99% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING et 1% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.

(13) 51% détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDECAUX ASIE HOLDING.

(14) 99,96% dont 99,94% détenus par JCDECAUX BOLLORE HOLDING, 0,01% par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING.

(15) 70,00% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA (pty) Ltd.

(16) 70,00% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA HOLDINGS.

(17) 100% détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.

(18) 80% détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.

(19) 100% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.

(20) 50% détenus par JCDECAUX SA et 30% détenus par JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.

(21) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX SALVADOR SA

(22) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX LATAM SERVICIOS DE MANAGEMENT Ltda

(23) 50% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(24) 49,99% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,01% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(25) 63,69% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(26) 72,75% détenus par JCDECAUX CENTRAL AMERICA HOLDING SA elle-même détenue à 50% par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING et à 50% par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(27) 99,99% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA (anciennement JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.) et 0,01% détenu par TOP MEDIA EL SALVADOR S.A de C.V

(28) 99,99% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA (anciennement JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.) et 0,01% détenu par TOP MEDIA GUATEMALA S.A.

(29) 99,96% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA (anciennement JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.) et 0,04% détenu par TOP MEDIA PANAMA S.A

(30) 98% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA (anciennement JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.) 1% détenu par TOP MEDIA PANAMA S.A et 1% détenu par TOP MEDIA COSTA RICA SA

(31) 50,01% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 49,99% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(32) 99,99% détenus par STAND OFF SA et 0,01% détenu par JCDECAUX CHILE SA

(33) 85% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 15% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING

(34) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenu par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U.

(35) 100,00% détenus indirectement par JCDECAUX NORTH AMERICA, inc.

(36) Succursale de JCDECAUX FRANCE.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique

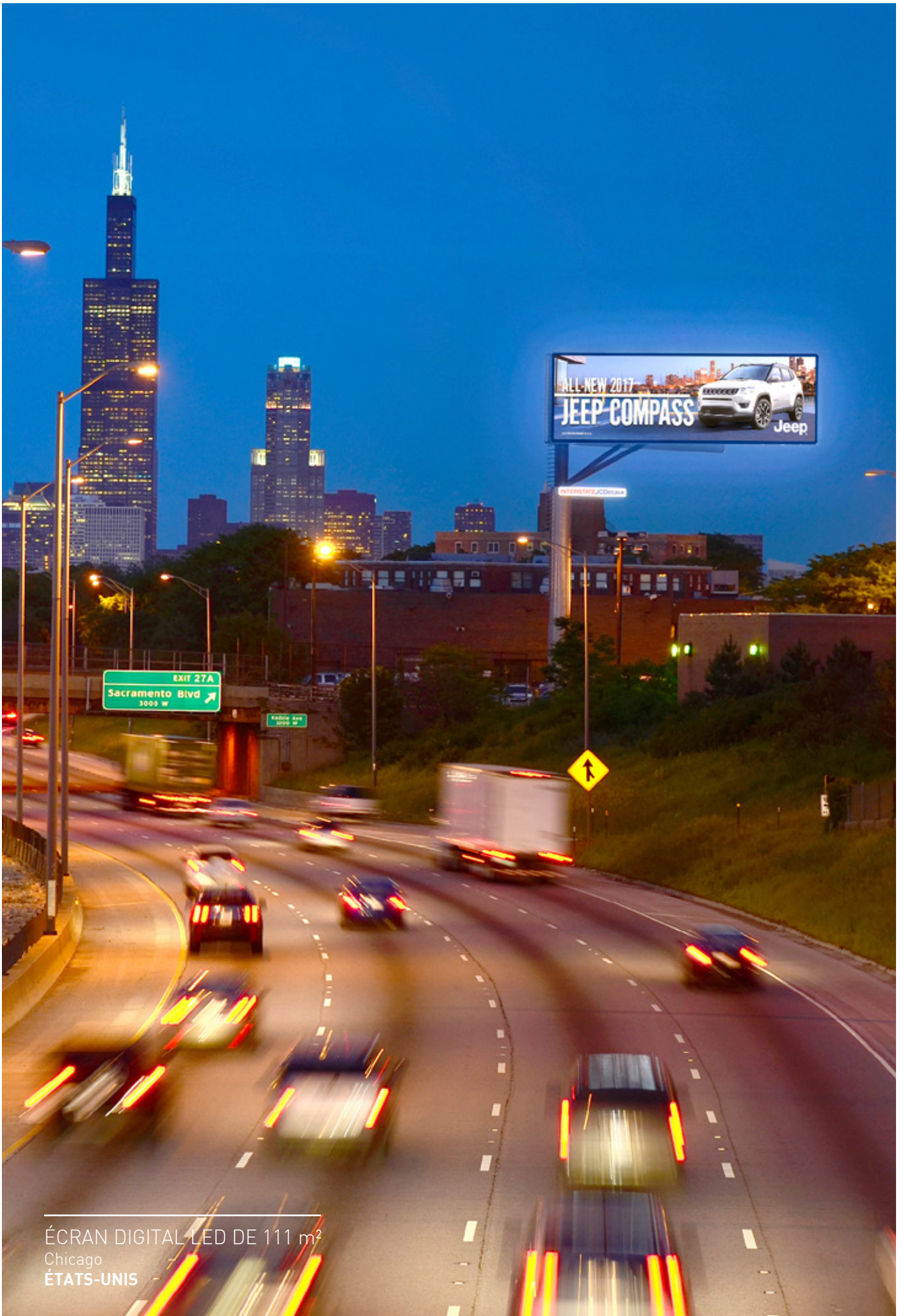
Amériques

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	100,00	*	
• JCDECAUX ATA SAOUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• JCDECAUX ALGERIE SARL	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZ-CO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
• JCDECAUX BAHRAIN SPC	Bahrain	100,00	*	
• JCDECAUX OMAN	Oman	100,00	TM	(11)
• JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
• ELAN DECAUX W.L.L	Qatar	49,00	ATM	
- MCDECAUX Inc.	Japon	85,00	M	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	T	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	TM	
- JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	TM	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
- JCDECAUX AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	M	(12)
- JCDECAUX MONGOLIA LLC	Mongolie	51,00	M	(13)

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	TM	(21)
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	86,67	M	
• JCDECAUX MIDIA AEROPORTOS LTDA (anciennement JCDECAUX MIDIA BRASIL Ltda)	Brésil	99,99	T	
• CEMUSA DO BRASIL Ltda	Brésil	99,99	T	
- JCDECAUX AEROPUERTO DE LIMA SAC	Pérou	100,00	T	(22)
- JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENT HOLDING S.L	Espagne	100,00	*	
• CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.	Espagne	73,36	*	
• JCDECAUX CHILE S.A.	Chili	100,00	TM	(23)
• EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV	Mexique	50,01	M	(24)
• EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	Colombie	75,00	M	
• JCDECAUX OUT OF HOME MEXICO SA DE CV	Mexique	63,70	M	(25)
• JCDECAUX TOP MEDIA SA (anciennement JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.)	Panama	72,75	*	(26)
• EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	Costa Rica	100,00	M	
• JCDECAUX PANAMA S.A.	Panama	100,00	M	
• JCDECAUX EL SALVADOR S.A. de C.V.	Salvador	100,00	M	(27)
• JCDECAUX GUATEMALA S.A	Guatemala	100,00	M	(28)
• TOP MEDIA HONDURAS S.A.	Honduras	100,00	A	(29)
• TOP MEDIA NICARAGUA S.A.	Nicaragua	100,00	A	(30)
• JCDECAUX DOMINICANA, S.A.	République Dominicaine	100,00	M	(31)
• JCDECAUX OOH CHILE S.A.	Chili	100,00	A	(32)
- JCDECAUX OOH URUGUAY SA (anciennement OUTFRONT MEDIA URUGUAY S.A.)	Uruguay	100,00	M	
- JCDECAUX ARGENTINA OOH SA	Argentine	100,00	A	(33)
- JCDECAUX ECUADOR SA	Equateur	100,00	M	(34)
- 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 BOSTON, Inc.	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	M	
• OUTFRONT JCDECAUX STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• INTERSTATE JCDECAUX LLC	Etats-Unis	49,00	A	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• JCDECAUX STREET FURNITURE NEW YORK, LLC	Etats-Unis	100,00	M	(35)
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(36)

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
• JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,96	T	(14)
• JCDECAUX GABON	Gabon	80,00	M	
• JCDECAUX CÔTE D'IVOIRE	Côte d'Ivoire	100,00	M	
- JCDECAUX SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(15)
- JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(16)
- JCDECAUX SOUTH AFRICA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	A	
- JCDECAUX MOZAMBIQUE Limitada	Mozambique	71,50	A	
- JCDECAUX BOTSWANA (PTY) Ltd	Botswana	100,00	A	(17)
- CONTINENTAL MEDIA OUTDOOR (ANGOLA) Lda	Angola	100,00	A	(17)
- JCDECAUX LESOTHO (PTY) Ltd	Lesotho	100,00	A	(17)
- JCDECAUX SWAZILAND (PTY) Ltd	Swaziland	100,00	A	(17)
- JCDECAUX TANZANIA Ltd	Tanzanie	100,00	A	(17)
- JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING UGANDA Ltd	Ouganda	100,00	A	(17)
- JCDECAUX ZAMBIA Ltd	Zambie	100,00	A	(17)
- JCDECAUX ZIMBABWE (Pvt) Ltd	Zimbabwe	100,00	A	(17)
- JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	Malawi	100,00	A	(17)
- JCDECAUX (MAURITIUS) Ltd	Ile Maurice	80,00	A	
• JCDECAUX REUNION ISLAND	Ile de la Réunion	100,00	A	
- JCDECAUX NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Namibie	100,00	A	(17)
- JCDECAUX MADAGASCAR SA	Madagascar	80,00	A	(18)
- JCDECAUX NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	Nigéria	70,00	A	

JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(19)
- 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	100,00	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	
• GUANGZHOU METRO JCDECAUX ADVERTISING Co.Ltd	Chine	49,00	T	
• GUANGZHOU JCDECAUX AEROTROPOLIS ADVERTISING Co Ltd	Chine	100,00	T	
- TOP RESULT PROMOTION Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• BEIJING TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU	Macao	80,00	TM	
JCDECAUX KOREA Inc.	Corée du Sud	80,00	M	(20)
JCDECAUX UZ	Ouzbekistan	72,26	M	



ÉCRAN DIGITAL LED DE 111 m²
Chicago
ÉTATS-UNIS

AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **302**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels **306**

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés **310**

Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 312

Incorporation par référence 313

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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 2017, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société JCDecaux SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport
 - la justification de nos appréciations
 - la vérification spécifique prévue par la loi
 - Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires
 - Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés
 - Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés
- 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.

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des goodwill, des immobilisations corporelles et incorporelles et des titres mis en équivalence

RISQUE IDENTIFIÉ	<p>Au 31 décembre 2017, la valeur des goodwill, des immobilisations corporelles et incorporelles et des titres mis en équivalence s'élève à M€ 3.275,5. Les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les goodwill et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.</p> <p>Votre groupe réalise des tests de perte de valeur au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant aux entités opérationnelles pour les actifs immobilisés corporels et incorporels et les titres mis en équivalence, et au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) pour les goodwill. Ainsi, les tests sont effectués au croisement des zones géographiques et des secteurs opérationnels. La méthodologie utilisée par votre groupe est décrite dans les notes 1.10 et 1.11 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements nécessaires à leur évaluation.</p> <p>En effet, ces tests intègrent, pour déterminer la valeur recouvrable, des données prévisionnelles propres à chaque secteur opérationnel. Ces données comportent la vision de la direction des perspectives de rentabilité futures attendues et des hypothèses relatives à la fois au taux de renouvellement de contrat pour les secteurs opérationnels Mobilier Urbain et Transport et au taux de croissance à long terme pour le secteur Affichage.</p>
NOTRE RÉPONSE	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre connaissance des processus et des analyses conduites par la société JCDecaux SA afin de réaliser ces évaluations ; • réconcilier avec les comptes consolidés les valeurs nettes comptables des actifs faisant l'objet du test de perte de valeur ; • vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité ; • apprécier le caractère raisonnable des principales hypothèses retenues par entretien avec la direction financière et le directoire de votre groupe et par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur ainsi que, le cas échéant, la performance historique des filiales concernées ; • évaluer le caractère raisonnable du taux d'actualisation, du taux de croissance à long terme et du taux de renouvellement de contrat ; • procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées ; • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation de la provision démontage

RISQUE IDENTIFIÉ	<p>Au 31 décembre 2017, les provisions constituées pour couvrir les obligations relatives au démontage s'élèvent à M€ 226,5.</p> <p>Les règles et méthodes comptables relatives à ces provisions et leur évaluation sont décrites dans les notes 1.21 et 4.12.1 « Provisions pour démontage » de l'annexe aux comptes consolidés. Ainsi, les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe à une date prévisible. Ces provisions, constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et actualisées, sont enregistrées en contrepartie du coût de démontage, comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. Elles sont revues à l'occasion de chaque clôture en fonction du parc installé et du coût unitaire de démontage.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour démontage est un point clé de l'audit en raison des estimations et jugements nécessaires pour son appréciation.</p>
NOTRE RÉPONSE	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluer la pertinence de la méthodologie retenue par la société JCDecaux SA ; • évaluer les procédures de contrôle interne relatives au processus d'évaluation de la provision pour démontage et identifier les principaux contrôles pertinents pour notre audit ; • tester, par sondages, les durées de contrats retenues et la concordance des prévisions de coûts entrant dans la détermination de la provision avec les budgets et devis disponibles ainsi que les statistiques de coûts passés ; • apprécier la cohérence des hypothèses relatives aux taux d'inflation et d'actualisation ; • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par votre assemblée générale du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A. et du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A. était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-huitième année, dont dix-sept années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de

la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 8 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jacques Pierre

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet

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 2017, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société JCDecaux SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport
- la justification de nos appréciations
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi
- Évaluation des immobilisations financières
- Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires
- Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

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.

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1.2. « changement de méthode comptable » qui expose les incidences sur les comptes annuels du changement de méthode comptable lié à l'application du règlement de l'ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicable à compter du 1^{er} janvier 2017.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des immobilisations financières

RISQUE IDENTIFIÉ	<p>Au 31 décembre 2017, les immobilisations financières (titres de participations, créances rattachées à des participations et prêts) sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 3 531,6 millions d'euros, soit 74 % du montant total de l'actif.</p> <p>La valeur recouvrable des titres de participations correspond à la valeur la plus élevée entre leur prix de cession estimé et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée.</p> <p>Au 31 décembre 2017, le Groupe a comptabilisé une dépréciation de 24 millions d'euros principalement sur les titres de la société JCDecaux Afrique Holding.</p> <p>La valeur recouvrable des créances rattachées à des participations et prêts est déterminée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net.</p> <p>Nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participations, créances rattachées et prêts constituait un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan et de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et des taux de croissance à long terme.</p>
NOTRE RÉPONSE	<p>Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont principalement consisté, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier par sondage l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité ; • Apprécier le caractère raisonnable des principales hypothèses retenues pour l'élaboration des données prévisionnelles et, le cas échéant, apprécier la performance historique des filiales concernées ; • Apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation, des taux de croissance à long terme et des taux de renouvellement des contrats ; • Vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée. <p>Au delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ; • Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par l'Assemblée générale du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2017, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la 18^{ème} année (dont dix-sept années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé) de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A., dans la 12^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 8 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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 oeuvre 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

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.

Pension de retraite

Personne concernée

M. Daniel Hofer, membre du directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.

Nature et objet

Le conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser la contribution de votre société à la pension de retraite qui sera octroyée à M. Daniel Hofer sous condition de performance.

Modalités

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation par l'entreprise à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable. L'assiette de cotisation est plafonnée à CHF 110.140 en vertu de son contrat de travail.

Afin de satisfaire aux dispositions du Code de commerce, le versement de cette cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance :

- 50 % du montant de la cotisation seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du groupe et la marge opérationnelle du groupe, tels que publiés par votre société, aient chacun progressé d'au moins 3 % sur au moins un des trois derniers exercices sociaux précédant celui du versement de la cotisation : et,
- 50 % du montant de la cotisation seront versés au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Le conseil de surveillance du 6 décembre 2017 a autorisé, sur proposition du comité des rémunérations, le versement de la totalité du montant contractuel au titre de la pension de retraite de M. Daniel Hofer. Votre société a comptabilisé à ce titre un montant de MEUR 0,1 en charges sur l'exercice 2017.

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.

1. Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

Personne concernée

M. David Bourg, membre du directoire depuis le 15 janvier 2015.

Nature et objet

Le conseil de surveillance du 4 décembre 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par votre société à M. David Bourg en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

A compter du 15 janvier 2015, M. David Bourg bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : deux ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, Etats-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. David Bourg bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

2. Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective de contrat du travail

Personne concernée

M. Emmanuel Bastide, membre du directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.

Nature et objet

Le conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par la société à M. Emmanuel Bastide en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

A compter du 1^{er} septembre 2014, M. Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : 2 ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, Etats-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. Emmanuel Bastide bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Paris-La Défense, le 8 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissechet
Associé

RESPONSABLE DU DOCUMENT ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Jean-François Decaux
Président du Directoire de JCDecaux SA

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les 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.

Le 25 avril 2018

M. Jean-François Decaux
Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. Gilles Puissochet,

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
Tour EQHO
2 avenue Gambetta
92066 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

1/2, place des Saisons

92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

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

Tour EQHO

2 avenue Gambetta

92066 Paris la Défense CEDEX

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.

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 2016 :

- 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 20 avril 2017 sous le numéro D. 17-0399 (respectivement : pages 79 à 161 et 268/269)
- 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 20 avril 2017 sous le numéro D. 17-0399 (respectivement : pages 162 à 183 et 270/271)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2017 sous le numéro D. 17-0399 en pages 274 à 275

2. Relatives à l'exercice 2015 :

- 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 27 avril 2016 sous le numéro D. 16-0414 (respectivement : pages 77 à 155 et 250/251)
- 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 27 avril 2016 sous le numéro D. 16-0414 (respectivement : pages 156 à 177 et 252/253)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2016 sous le numéro D. 16-0414 en pages 254 à 256



ÉCRAN DIGITAL LED DE 32 m²
Aéroport International de Dubaï
ÉMIRATS ARABES UNIS

TABLES DE CONCORDANCE

Table de l'Annexe 1 du règlement européen n°809/2004 316

Table du Rapport de gestion 319

Table du Rapport Financier Annuel 321

ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N°809/2004

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. 312
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	p. 312
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	Pages de couverture
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUE	p. 156 à 158 / p. 280 à 285
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	p. 206
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	p. 206
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	p. 206
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 206
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 103 et 154
5.2.2. Principaux investissements en cours	p. 159
5.2.3. Principaux investissements envisagés	p. 104 et 159
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	Pages de couverture et p. 20 à 39
6.2. Principaux marchés	p. 11 à 19
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	p. 280 à 285
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 17 et 19
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire	p. 297 et 299
7.2. Liste des filiales importantes	p. 167 à 179
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 127 et 130
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	p. 126 à 145
9.2. Résultat d'exploitation	p. 101 et 102
9.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	p. 101 et 102
9.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	p. 98 à 100
9.2.3. Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	p. 280 à 285

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Information sur les capitaux de l'émetteur	p. 134
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	p. 103 et 104 / p. 154 et 155
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	p. 156 à 158
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	p. 134 et 152
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	N/A
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	
	p. 42 à 44
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	
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	p. 104
12.2. Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	p. 104
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
	N/A
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Informations concernant les organes d'administration et de direction	p. 211 à 216
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du groupe	p. 216
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	p. 237 à 268
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. 135 à 139
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	p. 218 à 236
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 216
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	p. 213 et 215
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	p. 211 à 216
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	p. 55 et 63
17.2. Participations et stocks options	p. 265 à 269 et 271
17.3. Participation des salariés dans le capital	p. 270 et 271
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	p. 271 et 272
18.2. Existence de droits de vote différents	p. 272
18.3. Contrôle de l'émetteur	p. 270 à 275
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. 160, 161 et 173
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE	
20.1. Informations financières historiques	p. 115 à 179
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	p. 115 à 179

20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	p. 302 à 305
20.4.2. Autres informations figurant dans le Document de Référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	p. 306 à 311
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. 275 et 302 à 305
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	N/A
20.6.2. Informations financières intermédiaires des six premiers mois de l'exercice qui suit la fin du dernier exercice vérifié	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	p. 272
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 281 à 283
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 104
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé	p. 270, 276 et 277
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	p. 271
21.1.4. Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	N/A
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	N/A
21.1.6. Capital de toute partie du groupe faisant l'objet d'une option	N/A
21.1.7. Historique du capital social de l'émetteur au cours des 3 derniers exercices	p. 276
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social de l'émetteur	p. 206
21.2.2. Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	p. 206 à 237
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	p. 206, 271 et 272
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	p. 207
21.2.6. Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	N/A
21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires	p. 206 et 272
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	N/A
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. 208
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	p. 167 à 179
RAPPORT DE GESTION	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 319

RAPPORT DE GESTION

RUBRIQUES DU RAPPORT DE GESTION	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
1. SITUATION ET ACTIVITÉ	
1.1. Situation et activités de la société et du groupe au cours de l'exercice	p. 8 à 10
1.2. Activités en matière de recherche et développement	p. 42 à 44
1.3. Évolution prévisible et perspectives	p. 104 et 182
1.4. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	p. 179
1.5. Principaux risques et incertitudes	p. 156 à 158 / p. 280 à 285
1.6. Prises de participation ou de contrôle significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	p. 9
2. INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS	
2.1. Présentation des comptes sociaux	p. 180 à 202
2.2. Présentation des comptes consolidés	p. 96 à 179
2.3. Informations relatives aux délais de paiement fournisseurs	p. 181 et 182
2.4. Proposition d'affectation du résultat	p. 112
2.5. Dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	p. 272
3. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL	
3.1. Structure et évolution du capital de la société et action en autocontrôle	p. 270 et 271
3.2. Répartition du capital	p. 271
3.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	p. 236 et 237
3.4. Information sur le rachat et la vente des actions propres	p. 278
3.5. Participation des salariés au capital social	p. 271
4. ÉLÉMENTS RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	
4.1. Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chacun des mandataires sociaux	p. 218 à 236
4.2. Situation des mandataires sociaux (nomination, renouvellement)	p. 215
4.3. Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social	p. 237 à 268
4.4. Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la société	p. 265
5. INFORMATIONS DIVERSES	
5.1. Conventions et engagements réglementées, prêts et garanties	p. 216
5.2. Sociétés contrôlées	p. 167 à 179
6. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	
6.1. Informations sociales	p. 63 à 73
6.2. Informations environnementales	p. 56 à 62
6.3. Informations sociétales	p. 74 à 85
6.4. Méthodologie du reporting	p. 53 et 54

ANNEXE

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales,
environnementales et sociétales consolidées

Se référer au Rapport de
Gestion consolidé en ligne sur
le site internet www.jcdecaux.com

Résultats de la société au cours des 5 derniers exercices

p. 202

Tableau des délégations accordées au Directoire

p. 277

Rapport du président du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise,
les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

p. 210 à 216

Rapport sur la politique de rémunération 2017 des membres du Directoire
et du Conseil de surveillance

p. 237 à 239

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

RUBRIQUES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
Présentation des comptes consolidés	p. 96 à 179
Présentation des comptes annuels	p. 180 à 202
Rapport de gestion	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 319
Attestation du responsable du Document de Référence	p. 312
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	p. 302 à 305
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	p. 306 à 309
Honoraires des Commissaires aux Comptes	p. 153
Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	p. 201 à 216 / p. 261 à 264 / p. 226 à 236

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



www.jcdecaux.com