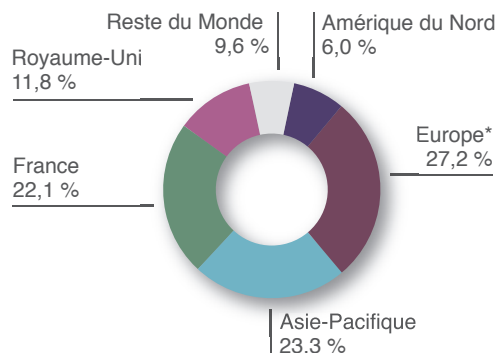




DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

JCDecaux

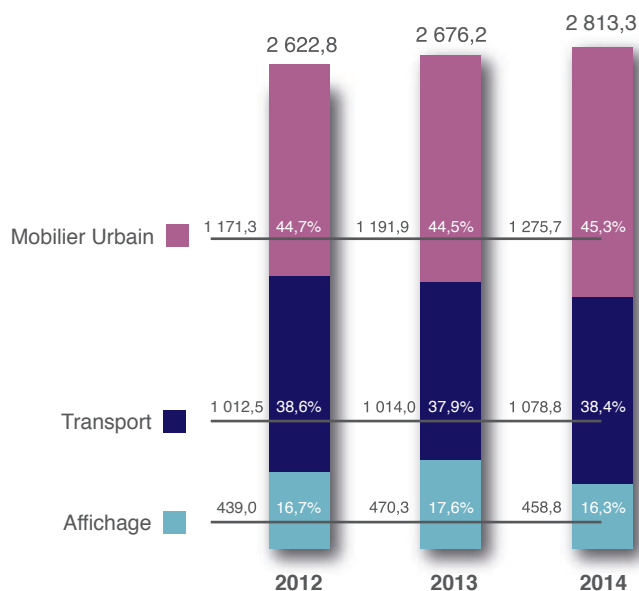
CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



* Hors France et Royaume-Uni

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ

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



En 2014, le chiffre d'affaires ajusté du Groupe s'élève à 2 813,3 millions d'euros, en croissance de 5,1 % par rapport à 2013. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires ajusté est en hausse de 3,8 %.

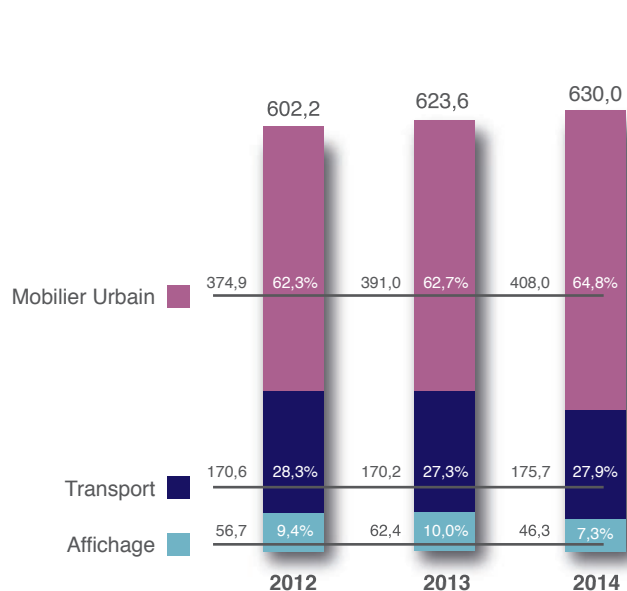
Le chiffre d'affaires ajusté du Mobilier Urbain s'établit à 1 275,7 millions d'euros, en augmentation de 7,0 %. A périmètre et taux de change constants, la croissance est de 4,3 %.

Le chiffre d'affaires ajusté du Transport s'établit à 1 078,8 millions d'euros, en augmentation de 6,4 %. A périmètre et taux de change constants, la croissance est de 6,2 %.

Le chiffre d'affaires ajusté de l'Affichage s'établit à 458,8 millions d'euros, en recul de 2,4 %. A périmètre et taux de change constants, le repli est de 2,6 %.

MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE PAR ACTIVITÉ

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



La marge opérationnelle ajustée ⁽¹⁾ du Groupe s'établit à 630,0 millions d'euros en 2014, en hausse de 1,0 % (623,6 millions d'euros en 2013). Elle représente 22,4 % 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.

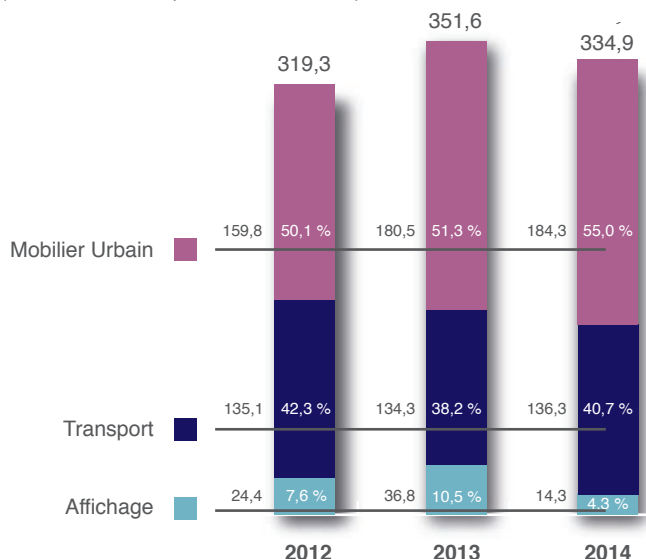
Données ajustées

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 4 « 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 PAR ACTIVITÉ, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

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



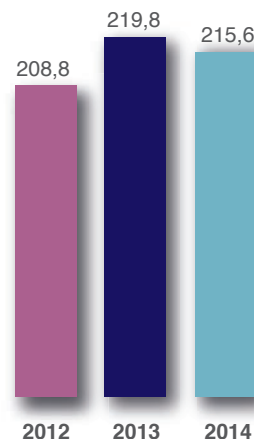
Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat d'exploitation ajusté ⁽²⁾ est en baisse de 4,7 % et s'établit à 334,9 millions d'euros en 2014, contre 351,6 millions d'euros en 2013. Il ressort à 11,9 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé (2013 : 13,1 %).

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat d'exploitation en 2014 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels et de l'actif net des sociétés sous contrôle conjoint est de -31,8 millions d'euros (-132,0 millions d'euros en 2013 et -45,8 millions d'euros en 2012).

⁽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.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

(en millions d'euros)

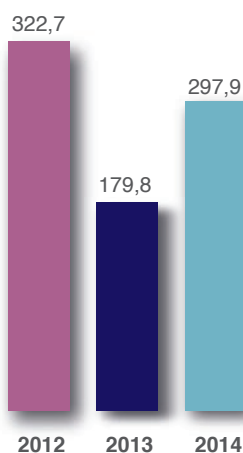


Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe est en baisse de 1,9 % et s'établit à 215,6 millions d'euros en 2014, contre 219,8 millions d'euros en 2013.

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat net part du Groupe en 2014 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, et des titres mis en équivalence est de -21,3 millions d'euros (-129,3 millions d'euros en 2013 et -44,5 millions d'euros en 2012).

CASH-FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ

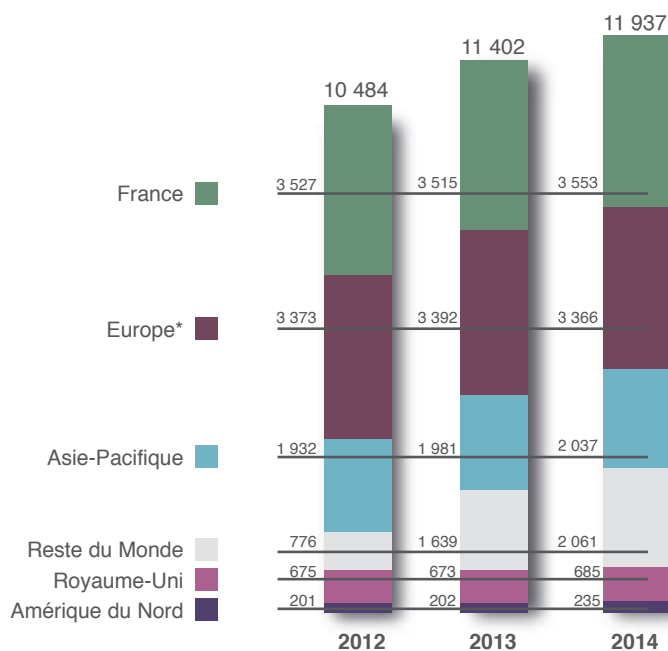
(en millions d'euros)



En 2014, le cash-flow disponible ajusté ⁽¹⁾ atteint 297,9 millions d'euros, comparé à 179,8 millions d'euros en 2013.

⁽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 GÉOGRAPHIQUE



* Hors France et Royaume-Uni

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS 2014

Performance financière très solide en 2014

- Niveau record de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle
- Un solide cash-flow disponible
- Un bilan financier renforcé avec une situation nette de trésorerie positive nous donnant ainsi de la flexibilité pour l'allocation de nos ressources dans le futur

Investissements pour le futur

- Finalisation de l'installation des 2 000 abris de Paris
- Acquisition de 70% de Continental Outdoor en Afrique, annoncée en décembre 2014

PROFIL DU GROUPE

- JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure, avec un total de 1,1 million de dispositifs publicitaires dans plus de 60 pays. Son chiffre d'affaires 2014 s'élevait à 2 813,3 millions d'euros.
- JCDecaux a 3 activités principales ; elles sont détaillées ci-dessous :

MOBILIER URBAIN		TRANSPORT		AFFICHAGE
Mobilier Urbain	Vélos en libre-service	Publicité dans les aéroports	Publicité dans les transports	Affichage grand format
				
N°1 MONDIAL	N°1 MONDIAL	N°1 MONDIAL	N°1 MONDIAL	N°1 EN EUROPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014
JCDecaux S.A.



 *Nouvel écran digital / Rond-point de Old Street au cœur de la Tech City, Londres, Royaume-Uni*

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 2013 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2014 sous le numéro D.14-0398 (respectivement : pages 67 à 143 et 232/233).
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2014 sous le numéro D.14-0398 (respectivement : pages 144 à 166 et 234/235).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence le 23 avril 2014 sous le numéro D.14-0398 en page 236/237.

2. Relatives à l'exercice 2012 :

- 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 19 avril 2013 sous le numéro D.13-0399 (respectivement : pages 64 à 137 et 218/219).
- 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 19 avril 2013 sous le numéro D.13-0399 (respectivement : pages 138 à 161 et 220/221).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence le 19 avril 2013 sous le numéro D.13-0399 en pages 222/223.

SOMMAIRE

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX

L'ACTIVITÉ DU GROUPE 5

L'année 2014.....	6
L'univers de la communication extérieure.....	8
Un métier, trois activités.....	14
Les annonceurs.....	32
Recherche et développement.....	34

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 37

Le Profil de JCDecaux.....	38
La Gouvernance.....	40
La Stratégie Développement Durable.....	41
Le Déploiement et le suivi de la Stratégie.....	42
Le Reporting extra-financier.....	43
Notre Responsabilité environnementale.....	44
Notre Engagement social.....	50
Notre engagement sociétal.....	60
La présence dans les indices internationaux.....	69
Table de concordance.....	70

LES ÉTATS FINANCIERS 73

Commentaires sur les comptes consolidés.....	74
Comptes consolidés et Annexe.....	84
Annexe aux comptes consolidés.....	90
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	152
Comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	154
Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	158

INFORMATIONS JURIDIQUES 175

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques.....	176
Actionnariat et bourse.....	220
Capital.....	226
Autres informations juridiques.....	230

AUTRES INFORMATIONS 241

Rapports des Commissaires aux Comptes.....	242
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes.....	252

TABLE DE CONCORDANCE 255

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX



Madame, Monsieur, chers actionnaires,

En 2014, grâce au retour d'une croissance organique positive dans le Reste de l'Europe, JCDecaux a atteint un nouveau niveau record de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle, associé à un solide cash-flow disponible. La solide performance en Asie-Pacifique et le fort développement des pays à forte croissance y contribuent également. Cette réalisation démontre, une fois de plus, la force de notre modèle économique.

L'année a été marquée par des développements prometteurs, notamment en Amérique Latine avec la finalisation de l'acquisition d'Eumex en mars 2014, numéro un du mobilier urbain dans cette région. En décembre 2014, JCDecaux a également signé un contrat portant sur l'acquisition de Continental Outdoor Media (en partenariat avec Royal Bafokeng Holdings), leader de la communication extérieure en Afrique avec une présence dans 14 pays. Grâce à ces 2 opérations, notre développement dans les pays à forte croissance sera renforcé, alors que ces pays représentent aujourd'hui 34 % de notre chiffre d'affaires.

Outre ces 2 opérations, notre arrivée en Mongolie, et l'augmentation de notre participation dans MCDcaux au Japon, nous nous réjouissons que de nombreux nouveaux contrats aient été remportés comme ceux du métro, du tram et des bus de la Société de Transport Public Bruxellois, de l'aéroport international de Mascate et de l'aéroport de Salalah au Sultanat d'Oman, de l'aéroport International de Boston et de l'aéroport de Lima. De manière plus générale, les nombreux contrats remportés ou renouvelés au cours de l'année 2014, dans chacun des segments d'activité, sont autant de promesses d'avenir, qui viennent renforcer notre présence partout dans le Monde, en apportant toujours plus d'innovation au service du public et des annonceurs.

Le digital, quant à lui, continue d'être un puissant levier de croissance et est en phase avec notre stratégie sélective et premium. Cette activité connaît un développement rapide et représente déjà 9 % de notre chiffre d'affaires, encore principalement concentré sur 3 pays dont le Royaume-Uni, où le digital représente 33 % du chiffre d'affaires publicitaire. Cette transformation digitale commence à avoir un impact positif sur le Mobilier Urbain : l'installation de mobiliers digitaux spécialement créés pour Paris-La Défense a fait du 1^{er} quartier d'affaires européen la plus grande agora digitale au monde. Le récent gain du contrat d'Edimbourg, ainsi que les renouvellements de Cologne et Stockholm, incluent tous

une composante digitale, donnant ainsi à nos clients l'opportunité de mettre en avant leurs produits sur des dispositifs uniques, dans les meilleurs emplacements des villes. Le déploiement à Paris de 2 000 abris-voyageurs « nouvelle génération » dont 100 dotés d'écrans digitaux à vocation servicielle constitue, quant à lui, une évolution significative dans une capitale qui est notre vitrine historique. En cohérence avec notre politique de développement durable, nous avons conçu ces abris pour réaliser des économies d'énergie de 34,9 %, supérieures aux 30 % exigés par le Plan Climat.

Par ailleurs, nous sommes entrés de plain-pied dans l'ère de la « Ville Intelligente ». Les mobiliers urbains vont progressivement devenir connectés non seulement parce que la technologie le permet mais parce que les perspectives de services innovants sont tout aussi captivantes qu'attendues par les collectivités, les citoyens et les consommateurs. Notre accord de coopération technologique avec Alcatel-Lucent, le déploiement d'antennes-relais 4G dans nos abribus d'Amsterdam et l'installation d'un réseau wifi gratuit à Düsseldorf sont les premiers pas d'une révolution urbaine en marche dont JCDecaux se veut être un des acteurs majeurs.

Dans un environnement volatile marqué par une faible visibilité, nous continuerons à mettre, avec l'ensemble des équipes à travers le monde, notre énergie, notre expertise et notre intelligence collectives à poursuivre l'exécution de notre stratégie : sécuriser nos actifs, remporter de nouveaux contrats, pénétrer des géographies à fort potentiel. Dans un paysage des médias de plus en plus fragmenté, nous sommes convaincus que la communication extérieure conserve sa force et son attractivité et que notre Groupe est bien positionné pour surperformer le marché publicitaire, et renforcer ainsi sa position de numéro un mondial de la communication extérieure.

Nous restons concentrés sur notre croissance organique et la réalisation, de manière sélective, d'acquisitions créatrices de valeur. Nous aurons à relever de nombreux défis car nous allons vivre une profonde mutation de nos univers fréquentés par des audiences connectées et ciblées en croissance permanente. Comme nous l'avons fait depuis plus de 50 ans, forts de notre culture d'entreprise, de notre capacité d'adaptation et de notre faculté d'innovation, nous irons partout où nous sommes légitimes.

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-Charles Decaux

Président du Directoire
Co-Directeur Général

Jean-François Decaux

Co-Directeur Général



 Tour digitale tournante, Aéroport de Changi, Singapour

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2014	6
Évolution du portefeuille de contrats	6
Acquisitions	7
L'univers de la communication extérieure	8
Segmentation de la communication extérieure.....	8
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif	8
Paysage concurrentiel	12
Un métier, trois activités	14
La stratégie du Groupe.....	14
Activité Mobilier Urbain.....	15
Activité Transport	21
Activité Affichage.....	28
Les annonceurs	32
Les principaux annonceurs.....	32
Les contrats d'achat d'espace	32
JCDecaux OneWorld : au service des annonceurs internationaux	33
Recherche et développement	34
L'approche de JCDecaux en matière de recherche et développement.....	34
De multiples récompenses et certifications	34
Innovations récentes.....	34

En 2014, JCDecaux a atteint un nouveau niveau record de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle, associé à un solide cash-flow disponible, notamment grâce au retour d'une croissance organique positive dans le Reste de l'Europe. Dans un environnement volatile, cette performance démontre, une fois de plus, la solidité de notre modèle économique avec 34 % de notre chiffre d'affaires réalisé par les pays à forte croissance et 9 % par notre portefeuille digital premium, encore principalement concentré sur 3 pays dont le Royaume-Uni, où le digital représente déjà 33 % du chiffre d'affaires publicitaire.

L'année 2014 a été marquée par un important nombre de gains de contrats, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

1. EVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

- En **France**, JCDecaux a remporté un grand nombre d'appels d'offres, principalement des renouvellements. Parmi eux, JCDecaux a gagné la convention d'exploitation publicitaire des palissades de chantiers publics et privés de la Ville de Paris hors domaine routier. Il s'agit d'une concession d'une durée de 13 ans qui vient étoffer notre offre en complément du contrat des abris de Paris gagné en décembre 2013.

De nombreux autres contrats de Mobilier Urbain ont été renouvelés en France, par exemple à Quimper, Valence et La Celle Saint-Cloud.

D'autre part, concernant l'activité Transport, JCDecaux a remporté, à la suite d'une consultation, le contrat pour la mise en œuvre et l'exploitation des supports publicitaires intérieurs de l'Aéroport Montpellier Méditerranée pour une durée de 10 ans. Avec plus d'un 1,4 million de passagers en 2013, l'aéroport Montpellier Méditerranée est le 9^{ème} aéroport régional en France métropolitaine. JCDecaux a également remporté le contrat pour la mise en œuvre et l'exploitation des supports publicitaires intérieurs (renouvellement) et extérieurs (gain) de l'Aéroport de Strasbourg pour une durée de 7 ans. Avec près de 1,2 million de passagers, l'Aéroport de Strasbourg est le 10^{ème} aéroport régional en France métropolitaine.

- En **Allemagne**, JCDecaux a renouvelé dans le cadre d'un appel d'offres européen le contrat exclusif pour une durée de 15 ans des abribus et des MUPI 2 m² rétroéclairés de Cologne. JCDecaux gère cette concession depuis 1983 et le nouveau contrat portera sur 1 550 abris bus et tramways ainsi que 350 MUPI. 650 nouveaux abris bus et tramways, dessinés par Lord Norman Foster, seront installés et 900 abribus existants resteront en place.
- En **Suède**, le contrat de 10 ans de Mobilier Urbain de la ville de Stockholm a été remporté par JCDecaux à la suite d'un appel d'offres. Le contrat porte sur la conception, l'installation et la maintenance de 300 MUPI, 50 colonnes, ainsi que 55 sanitaires à entretien automatique et accès universel et 70 pompes à vélos. Est également incluse une option pour le déploiement du premier réseau de 50 écrans digitaux en centre-ville.

- En **Ecosse**, JCDecaux a signé un contrat de partenaire media avec la ville d'Édimbourg. Ce contrat de 10 ans (assorti d'une option de prolongation de 5 ans) a été attribué par le Conseil municipal d'Édimbourg, à la suite d'un appel d'offres. Ce contrat porte sur la conception, l'installation et la maintenance de 436 abribus publicitaires et la gestion de l'ensemble des abribus non publicitaires d'Édimbourg. Il inclut le premier réseau d'écrans digitaux du centre-ville. JCDecaux, qui fournira aussi 60 dispositifs grand format, dont le tout premier écran digital grand format, est actuellement en discussion avec la municipalité pour déployer un dispositif de signalétique ainsi qu'un système de vélos en libre-service.
- En **Belgique**, JCDecaux a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat pour l'exploitation des espaces publicitaires intérieurs et extérieurs sur et dans les véhicules ainsi que dans le métro de la STIB, la Société de Transport Intercommunales de Bruxelles, pour une durée de 12 ans. Touchant près de 1,85 million de personnes par jour, il est une véritable référence en termes de transport public avec 4 lignes de métro, 19 lignes de tram, 50 lignes de bus et 11 lignes de bus de nuit.
- Au **Luxembourg**, JCDecaux a remporté, à l'issue d'un appel d'offres, un contrat de 10 ans pour l'exploitation exclusive de la publicité de l'Aéroport de Luxembourg lux-Airport, qui a accueilli, en 2013, 2,2 millions de passagers et proposé 65 destinations en vols directs (Europe et Afrique du Nord).

Asie-Pacifique

- En Mongolie, JCDecaux a annoncé son implantation avec la signature d'une joint-venture détenue à 51 % par JCDecaux et à 49 % par Trade Development Bank Media et a remporté un contrat de 30 ans avec la ville d'Oulan-Bator pour l'installation, l'entretien et la maintenance de plus de 200 abribus publicitaires, 150 MUPI et autres mobiliers urbains. Avec 1,4 million d'habitants, Oulan-Bator est la capitale de la Mongolie (2,9 millions d'habitants).

Amérique du Nord

- Aux Etats-Unis, JCDecaux a remporté la concession publicitaire de l'aéroport intercontinental George Bush de Houston pour une durée de 7 ans, assortie d'une option de prolongation de 3 ans. Le dispositif publicitaire proposé à cet aéroport est une nouvelle génération de produits publicitaires digitaux, incluant un réseau d'écrans digitaux 70 pouces, des murs vidéo LED haute définition et des guides interactifs dans les zones de réception des bagages et dans les halls. Avec près de 40 millions de passagers en 2013, dont 9 millions de voyageurs internationaux, l'aéroport intercontinental George Bush est le 10^{ème} aéroport le plus fréquenté des États-Unis.
- JCDecaux a également achevé le déploiement de 169 nouvelles bornes digitales de recharge d'appareils mobiles dans les quatre principaux aéroports internationaux américains : John F. Kennedy International Airport, Newark Liberty International Airport, Miami International Airport et Los Angeles International Airport.

Reste du Monde

- Au Sultanat d'Oman, JCDecaux a signé un contrat de 10 ans pour la gestion exclusive de la publicité de l'aéroport international de Mascate et de l'aéroport de Salalah à la suite d'un appel d'offres. Cette concession accorde à JCDecaux les droits exclusifs d'exploitation de la publicité des aéroports existants ainsi que des nouveaux aéroports, actuellement en construction à Mascate et Salalah.
- Au Pérou, JCDecaux a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat pour la mise en place et l'exploitation des supports publicitaires de l'aéroport international Jorge Chávez de Lima, pour une durée de 7 ans.
- Au Panama, JCDecaux remporté le contrat pour l'exploitation publicitaire du futur Centre Commercial Soho à Panama City, propriété du Groupe Westline Entreprises Inc., pour une durée de 10 ans.

Autres activités

- JCDecaux a annoncé 2 partenariats avec Alcatel-Lucent et Huawei afin de mettre en commun leur coopération technologique pour le développement de mobiliers urbains connectés et pour faciliter le déploiement mondial de small cells. JCDecaux a également annoncé la signature d'un contrat mondial avec Vodafone, d'une durée de 15 ans, portant sur le déploiement de small cells dans son mobilier urbain.

Ce contrat s'inscrit dans la continuité de l'expérimentation réalisée à Amsterdam, où l'installation de plus de 200 small cells dans les abribus JCDecaux a permis d'améliorer la couverture réseau dans la ville.

A travers l'entité créée en partenariat avec Sanjiv Ahuja, après consultation des villes et dans le respect des normes en vigueur, JCDecaux sera en charge de la conception, de la fabrication et du déploiement des stations de base accueillant des small cells. Pour sa part, Vodafone installera et gèrera les équipements de télécommunication. JCDecaux, avec ce contrat, démontre qu'il peut valoriser ses actifs en offrant aussi des solutions de connectivité qui allient un maillage dense d'infrastructures urbaines et des capacités d'accueil esthétiques et innovantes.

2. ACQUISITIONS

Acquisitions

- En mars 2014, JCDecaux a finalisé l'acquisition de 85 % d'Eumex, groupe spécialisé dans le mobilier urbain en Amérique Latine. Avec 36 000 faces publicitaires et une présence dans 11 pays et 6 des 10 villes au plus fort PIB par habitant (São Paulo, Mexico, Buenos Aires, Santiago, Bogota et Monterrey), JCDecaux devient ainsi le numéro un de la communication extérieure en Amérique Latine.
- En décembre 2014, JCDecaux a annoncé la signature d'un contrat portant sur l'acquisition, en partenariat avec le fonds d'investissement communautaire Royal Bafokeng Holdings (dans le cadre d'une structure d'actionariat 70/30) de Continental Outdoor Media, leader de la communication extérieure en Afrique. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques. Créé il y a plus de 40 ans et comptant 266 collaborateurs, Continental Outdoor Media, pionnier de la communication extérieure en Afrique, intervient principalement dans l'affichage grand format mais aussi dans le mobilier urbain et le transport, et commercialise 35 000 faces réparties dans quatorze pays (Afrique du Sud, Angola, Botswana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Ouganda, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe). Grâce à cette acquisition, JCDecaux, déjà implanté en Afrique du Sud, en Algérie et au Cameroun, sera en mesure d'accompagner ses clients dans 13 nouveaux pays et d'accélérer son développement sur l'ensemble du continent.

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois activités principales

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

L'affichage est la forme la plus traditionnelle de communication extérieure et demeure la plus répandue : commercialisation d'espaces publicitaires sur du mobilier urbain (abribus, MUPI® 2 m² ou Senior® 8 m²), des panneaux publicitaires grand format et des colonnes multiservices). L'intégration des technologies numériques (nouveaux écrans) représente la forme la plus récente de communication extérieure.

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour les réaliser, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci donnaient des informations contradictoires, il s'est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le Groupe estime qu'en 2014, l'activité Affichage a représenté environ 48 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 31 %, avec une augmentation de sa part de marché notamment en Asie, et le Mobilier Urbain environ 21 % (source : JCDecaux).

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

En 2014, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure dans le monde se sont élevés à environ 34,8 milliards de dollars, en augmentation par rapport à 2013. Ils représentent 6,8 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 513 milliards de dollars (source : Zenith Optimedia, décembre 2014). Cette part de marché moyenne est la résultante de taux de pénétration variés selon les pays. A titre d'exemple, les investissements publicitaires réalisés dans la communication extérieure en Asie-Pacifique, exprimés en pourcentage du marché publicitaire total, sont particulièrement élevés en raison de la forte part de marché de la communication extérieure au Japon et en Chine, principaux marchés publicitaires de la région. En 2014, la communication extérieure a représenté 10,0 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle a représenté 4,7 %, 6,5 % et 4,7 %, respectivement en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest 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 la multiplication d'équipements et de supports digitaux. Ces évolutions technologiques ont entraîné une utilisation des médias totalement différente. Ce changement structurel a notamment conduit à un déclin ou une fragmentation des audiences de la plupart des supports traditionnels. Pour la presse traditionnelle, la base de lecteurs s'est considérablement réduite.

Dans le cas de la télévision, même si l'audience globale n'a pas diminué, les nouvelles plateformes numériques ont apporté plus de choix. L'équilibre des audiences pour la communication de masse a quelque peu basculé vers des groupes cibles qui semblent être moins désirés par certains annonceurs. A 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.

Il est intéressant de noter que l'on constate des écarts particulièrement significatifs lorsque l'on cherche à mettre en parallèle la répartition des dépenses publicitaires par média, d'une part, et le pourcentage de temps auquel les consommateurs sont exposés à ces médias, d'autre part. A titre d'exemple, les dépenses publicitaires en télévision et en presse (respectivement environ 40 % et 23 % des dépenses publicitaires dans le monde en 2014) sont ainsi surpondérées quand on les compare au pourcentage de temps d'exposition à ces médias (respectivement 30 % et 10 %). La communication extérieure est, quant à elle, largement sous-pondérée puisque la part des dépenses publicitaires en communication extérieure est de 7 % en 2014, alors que la part du temps d'exposition est d'environ 33 %. Nous pensons que cet écart est amené à se réduire dans le futur.

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

Dans ce nouveau monde interactif, la communication extérieure émerge comme le dernier média de masse idéalement positionné pour dialoguer avec une audience de plus en plus urbaine, mobile et numérique. En 2014, une croissance continue du nombre de clients a exploité le potentiel d'interaction entre le secteur du marketing mobile, en plein essor, et les supports de communication extérieure.

2.1. Une audience en forte croissance et mobile

La croissance de l'audience de la communication extérieure a notamment été tirée par l'évolution structurelle de la population mondiale, qui est de plus en plus urbaine. En 2014, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a confirmé et remis à jour ses projections récentes, selon lesquelles plus de la moitié de la population mondiale vit désormais en ville. En 2050, la population urbaine totale devrait être aussi importante que la population mondiale totale en 2005 et 66 % de la population mondiale devrait vivre en ville. Partout dans le monde, à l'exception de l'Afrique, les zones rurales devraient continuer à perdre des habitants et les villes poursuivre leur expansion. Ce phénomène est accentué dans les économies émergentes, où la migration des populations rurales vers les grands centres urbains continue de croître : on estime que 76 %

des Chinois vivent en ville dans 35 ans (source : Nations Unies). D'après les prévisions de l'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale », la population urbaine de l'Asie dans son ensemble devrait dépasser les 50 % d'ici 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, les supermarchés ou encore dans les parkings. Il est prévu que l'audience de la communication extérieure continue à augmenter dans les années à venir, bénéficiant de cette mobilité croissante des populations.

Ainsi, le temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les consommateurs sont davantage exposés à la communication extérieure. De plus en plus de personnes dans le monde effectuent quotidiennement des trajets plus longs, vers des destinations plus éloignées. En 2013, la Chine a connu une augmentation de 19 % du nombre de kilomètres passagers parcourus par rapport à 5 ans auparavant (Bureau National des Statistiques de Chine).

Après avoir franchi pour la première fois la barre des 50 % de taux de pénétration en 2012, le nombre de smartphones et autres appareils permettant aux consommateurs d'accéder à Internet « en mobilité » continue de croître. Aux Etats-Unis, ce taux de pénétration est au-dessus de 65 % (source : comScore US Digital Future dans Focus, Avril 2014). Sept personnes sur dix en Europe occidentale ont un smartphone et les livraisons de ces appareils représentent maintenant 84 % du nombre total de téléphones mobiles expédiés dans la région en 2014, représentant 62,4 milliards de dollars (source : IDC européenne Mobile Phone Tracker, Février 2015). Globalement, il y a près de 109 millions d'appareils portables « intelligents », augmentant significativement le nombre de personnes accédant au Web en déplacement ; le trafic de données mobile mondial a progressé de 69 % en 2014, près de 30 fois la taille de l'ensemble du réseau mondial Internet en 2000 (source : Cisco, Février 2015). Les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres-villes ou les centres commerciaux, et les dispositifs de communication extérieure constituent une solution idéale pour approcher cette audience via de nouveaux médias.

En matière de trafic aérien, ACI (Airports Council International) estime que le nombre de passagers a crû de 5 % en 2014 par rapport à 2013. Ce taux moyen devrait se maintenir autour de 4 % pendant les vingt prochaines années. La croissance mondiale du trafic passager est notamment attribuable aux aéroports asiatiques, qui ont accueilli en 2014 le plus important trafic passager au monde. Le marché asiatique, stimulé par les aéroports chinois qui ont tous enregistré une forte croissance, a augmenté de plus de 6 % en 2014 ; JCDecaux bénéficie ainsi d'un positionnement idéal en matière de communication extérieure, notamment grâce à son implantation dans les aéroports de Pékin et de Shanghai.

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

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

En 2014, la poursuite de l'évolution de la consommation des espaces publicitaires positionne la communication extérieure comme le seul véritable média de masse épargné par la fragmentation. Malgré la hausse avérée du trafic Internet, les sites ou plateformes individuelles ne touchent toujours pas une audience très importante (à l'exception de Facebook). La révolution mobile, accélérée par l'acquisition massive de smartphones et de tablettes, a débouché sur de nouvelles modalités d'accès à Internet, désormais caractérisées par une navigation plus courte. 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

Plus d'1,3 milliard de smartphones a été livré en 2014, soit une augmentation de 28 % par rapport à 2013 (Source : IDC, Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, Janvier 2015). La majorité des smartphones étant compatible avec la technologie NFC (tous sont compatibles avec les codes QR), l'association des appareils mobiles et de la communication extérieure adaptée à ces usages apparaît comme un vecteur important de croissance pour notre média. Dans ce monde de plus en plus urbanisé, les gens empruntant les transports en commun consacrent leur temps de trajet à des choses qu'ils n'ont pas ou peu le temps de faire, comme du shopping. Une étude réalisée en 2013 par Geometry Global au Royaume-Uni montre que plus de la moitié de cette population recherche des produits et compare des prix sur son téléphone ; 31 % vont jusqu'à faire un achat durant leur trajet. JCDecaux a intégré avec succès la technologie NFC dans plusieurs campagnes menées à travers le monde. Pour un certain nombre d'annonceurs, opérant notamment dans le secteur de la distribution, JCDecaux a mis en place des codes QR leur permettant d'interagir avec leurs cibles via des supports extérieurs. Parmi ces clients, figurent HMV (Royaume-Uni), Fast Retailing (France), Jumbo (Chili), Lam Soon (Hong Kong), Tesco (Corée du Sud), Nautica (New York) et Mall.cz (République Tchèque).

Dans ce contexte, la communication extérieure est bien placée pour s'intégrer de façon pertinente et significative dans la conversation que les annonceurs chercheront de plus en plus à avoir avec des clients potentiels, particulièrement leurs cibles les plus jeunes. Il existe deux raisons clés à cela. D'une part, les populations jeunes et technophiles sont plus exposées que la moyenne à la communication extérieure. D'autre part, ces groupes sont de plus en plus hostiles à un modèle de publicité intrusif et cherchent plutôt à dialoguer avec leurs pairs sur les marques et les choix de modes de vie. La publicité extérieure n'est pas considérée comme intrusive par cette population mais est perçue positivement,

comme un élément d'un environnement urbain à la fois intégré et utile. Dans la mesure où la pénétration des téléphones portables à haut débit continue d'augmenter, les relations sociales se font de plus en plus en ligne et une part de plus en plus importante de ces échanges se fera en situation de mobilité. La communication extérieure est bien placée pour s'insérer dans cette nouvelle forme de communication à l'importance croissante, basée sur la conversation entre le client et l'annonceur.

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

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Innovate, le Groupe a également continué, en 2014, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherchée par les annonceurs.

Les différentes équipes de JCDecaux Innovate dans le monde ont aujourd'hui une connaissance précise de la façon dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent être associées à la communication extérieure afin de rendre 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 Innovate sont à la recherche permanente de solutions de communication créatives permettant de renforcer l'intérêt des annonceurs pour le média et de générer un chiffre d'affaires additionnel à travers la diversification du portefeuille de clients de JCDecaux.

La connectivité reste l'une des tendances majeures du média affichage en 2014. Les nouvelles formes d'interaction avec les terminaux mobiles offrent des opportunités de communication sans précédent pour les annonceurs. En particulier les envois de messages, par l'intermédiaire des réseaux sociaux, depuis les smartphones vers des écrans digitaux. Pour illustrer ceci, H&M et JCDecaux ont mis en place une campagne publicitaire à Stockholm, en Suède, pendant la semaine précédant le lancement de la nouvelle collection de la marque. Afin que les fans relaient le plus possible cet événement, des pièces clés de la collection ont été placées, chaque jour, au centre de la ville, dans des casiers avec un verre opaque. Les passants et les fans pouvaient, en twittant « #HMlookNbook », faire apparaître le vêtement pendant 15 secondes, comme par magie, ainsi que les informations nécessaires pour le pré-réserver et l'obtenir en exclusivité. Le succès de cette campagne a été tel que l'information a été reprise dans 149 pays.

2014 a également connu une augmentation du nombre de campagnes transactionnelles. L'interactivité mobile, l'une des premières technologies utilisées dans les campagnes Innovate® du Groupe, grâce au Bluetooth et à l'infrarouge, est devenue un élément encore plus stratégique avec la généralisation de la technologie NFC et des codes QR. Au-delà des campagnes menées en Chine (Suning, Tencent), en Espagne (Sony), en Italie (Telefonica), en Belgique (Sony Music) ou au Royaume-Uni (Statoil), une première mondiale a été réalisée en France avec la marque Comptoir des Cotonniers (Fast Retailing). Une campagne d'envergure dont l'objectif visait la transformation d'Abribus® en boutique. Le public était invité à découvrir la nouvelle collection sur les affiches et pouvait acheter en un clic, totalement sécurisé, les vêtements présentés (via le téléchargement de l'application Powatag). Les marques voient un fort potentiel dans cette forme d'« easy » shopping qui rapproche la boutique du client

Les autres produits Innovate®

D'autres produits Innovate®, 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, auxquels peuvent venir se greffer l'usage du son, d'effets de lumières statiques ou en mouvement, voire de senteurs, ont fait évoluer l'image de la communication extérieure auprès des annonceurs, contribuant ainsi au développement de ce média.

Les marchés les plus importants du Groupe lancent au minimum une nouvelle campagne JCDecaux Innovate chaque semaine. En 2014, 1 642 campagnes Innovate® ont été réalisées par les clients de JCDecaux dans le monde, sans compter des campagnes dans les réseaux de transport, qui se comptent par centaines.

Le Royaume-Uni et la France constituent les marchés les plus importants pour JCDecaux Innovate avec plus de 300 campagnes en 2014, suivie de la Chine. Les campagnes chinoises sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans le métro de Shanghai et le métro de Pékin. L'Autriche, les Etats-Unis et la Russie, ont également réalisé beaucoup de campagnes Innovate® en 2014.

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 Lituanie, l'Estonie et l'Autriche, qui font preuve d'une grande créativité en termes d'innovation, avec un nombre de campagnes Innovate® aussi élevé que dans certains de nos plus gros marchés. 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.

Un autre développement en 2014, qui continuera à faire grandir l'activité en 2015, a été le déploiement des équipes sur le contenu éditorial, notamment en France, en Autriche et au Royaume-Uni. Une extension de notre proposition Innovate : ces équipes nous permettent de proposer à nos clients de nouvelles façons innovantes de se connecter avec leur public conduisant à de nouvelles sources potentielles de revenus, en particulier dans le domaine des produits numériques.

Des produits renforcés par le digital

La capacité d'innovation produits du Groupe permet également de proposer aux annonceurs des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. 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 2014, le développement des écrans digitaux publicitaires s'est poursuivi, notamment dans le domaine du Transport. Dans le métro de Shanghai en 2013, nous avons ajouté à notre portefeuille 23 000 écrans dans les rames ainsi que près de 3 000 écrans dans les stations, ce qui offre une grande souplesse à nos clients pour interagir avec les usagers.

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 hubs de transport, pour gagner les gares et métros de taille plus modeste, ainsi que les aéroports régionaux, notamment en France (avec 6 nouvelles plateformes digitalisées en 2014) et au Royaume-Uni.

Avec le gain du contrat du mobilier urbain du quartier d'affaires de La Défense à Paris, le Groupe a également réalisé plusieurs premières mondiales : innovations technologiques avec en particulier l'installation en extérieur de 50 écrans au format 2 m² doté d'un pitch de 4,8 mm, innovation « produit » avec le déploiement de 5 nouveaux mobiliers numériques Giant MUPI® 8 m² et innovation média avec de nouvelles logiques en termes de programmation des campagnes et de contenus dynamiques.

2.4. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Les médias les plus matures disposent d'outils de mesure qui permettent aux acheteurs d'espace publicitaire de planifier leurs campagnes efficacement. 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 et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le Groupe a été leader dans le déploiement de cette méthodologie de référence de la mesure d'audience, en concertation avec les autres acteurs clés de la communication extérieure. Ces premières initiatives ont été renforcées en 2008 par la création d'un nouveau Groupe de réflexion, sous l'égide de l'institut de recherche international ESOMAR, qui avait pour objectif de mettre en œuvre des normes de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). JCDecaux est membre du comité de décision de l'ESOMAR et préside, par ailleurs, le comité technique de cet institut, dont font également partie la Fédération Internationale des Annonceurs (« World Federation of Advertisers ») et d'autres parties prenantes de l'univers de la publicité. A ce jour, seuls la télévision et Internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience, et cette démarche démontre l'importance croissante qu'attachent les annonceurs à la communication extérieure dans leur stratégie publicitaire. La méthodologie de référence a été publiée et mise en application en 2009, ce qui a 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 fondamental qui conditionne l'acceptation des résultats de la mesure d'audience par le marché publicitaire et ses différents intervenants. Les mesures d'audience réalisées pour la communication extérieure impliquent ainsi les principales parties prenantes et sont produites par des organismes indépendants regroupant les acteurs clés du secteur.

La méthodologie de référence instaurée par JCDecaux et les autres acteurs du secteur est construite autour de trois axes fondamentaux : identification des déplacements d'un échantillon de population sur une période d'une à deux semaines, mesure du trafic automobile ou piéton et mesure de la visibilité des

panneaux (dispositif retro-éclairé ou non, visibilité depuis l'axe de circulation et par rapport au sens de circulation...). A chaque panneau peut ainsi être attribuée une probabilité d'être vu, qui dépend 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 constamment actualiser une étude menée au Royaume-Uni, ainsi que pour de nouvelles études réalisées en Autriche et en Turquie ; l'objectif étant de recueillir des données de parcours fiables, 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, en Turquie, aux États-Unis, en Australie et aux Pays-Bas. Au Royaume-Uni, où cette méthodologie a atteint une maturité plus avancée que dans d'autres pays, et plus récemment en Irlande, en Suède et en Finlande, JCDecaux estime que les systèmes de mesure d'audience lui permettent d'augmenter ses prix, en raison des audiences élevées constatées pour les dispositifs de qualité supérieure.

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, « TAB OOH Ratings ». Il permet de fournir des outils d'analyse similaires à ceux utilisés pour l'évaluation des autres médias. Cela rend ainsi possible, pour la première fois aux États-Unis, l'intégration de la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, dont l'impact sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure par rapport aux autres médias devrait être significatif dans les années à venir. En 2012, le secteur s'est engagé plus clairement dans ce nouveau système de mesure d'audience, ce qui a permis d'intégrer près de 50 sociétés de communication extérieure supplémentaires à l'outil de mesure. La modélisation a, de plus, été largement 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 la précision du calcul de mesure de l'audience des annonces des dispositifs digitaux, comme ceux que nous sommes en train d'installer à Chicago.

En Chine, le Groupe a présenté la toute première mesure d'audience en 2008, toujours sur la base de cette méthodologie de référence. Elle a été mise en œuvre pour tous les supports publicitaires de JCDecaux à Shanghai, puis a été étendue au métro de Pékin en 2009. L'objectif du Groupe est de déployer cette mesure d'audience sur les principaux marchés publicitaires chinois, ce qui devrait nettement renforcer son avantage concurrentiel. Pour répondre à l'évolution rapide des infrastructures à Shanghai, l'étude de mesure d'audience réalisée en 2008 a été mise à jour en 2010 et ses résultats ont été publiés en 2011.

De même, dans les marchés émergents d'Europe Centrale et de l'Est, cette méthodologie de référence permet une plus grande compréhension du rôle que la communication extérieure peut jouer dans le mix média. En 2008, par exemple, ce système a été mis en place au niveau national en Slovaquie. En Turquie la nouvelle méthodologie de référence a été mise en place en 2014. Les premiers résultats détaillés devraient être rapidement publiés et devraient contribuer à soutenir davantage la communication extérieure sur ce marché émergent clé au potentiel publicitaire élevé.

En France, chacune des activités est mesurée et, qu'il s'agisse du Mobilier Urbain ou de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de tous les indicateurs majeurs. De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie 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, permet une mise à jour des comportements de mobilité à partir desquels sont calculées les performances des réseaux. Fin 2014, Affimétrie a lancé MOOHV (Mediaplanning Out Of Home Value), la nouvelle audience de la Communication Extérieure en France. MOOHV, basé sur la réorganisation complète des systèmes d'information Affimétrie, offre un nouvel outil mediaplanning performant et fonctionnel aux acteurs du marché. Les données de population, de mobilité et de patrimoine ont été totalement actualisées. Ces avancées, particulièrement utiles, permettent aux annonceurs de JCDecaux de prendre conscience de l'efficacité et de la qualité des réseaux du Groupe. Une mesure d'audience très complète de la communication extérieure est désormais disponible pour les annonceurs en France, premier marché de la communication extérieure en Europe.

Au Royaume-Uni, le nouveau système de mesure d'audience, Route, incorporera pour la première fois en 2014 les actifs publicitaires des principaux aéroports du Royaume-Uni.

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

Mesure de l'efficacité du média sur les ventes

Sur de nombreux marchés, JCDecaux a investi de manière significative dans des études qui visent à évaluer l'efficacité des campagnes publicitaires réalisées en communication extérieure et qui, lorsqu'elles concernent de nombreuses campagnes, sont particulièrement utiles aux annonceurs. Depuis 2003, en Suède et aux Pays-Bas, ces études d'efficacité ont été enrichies grâce au recueil de données par Internet. Cela permet de mesurer l'efficacité d'un plus grand nombre de campagnes à un coût moindre et d'en communiquer plus rapidement les résultats aux annonceurs et aux agences d'achat d'espace. Des études similaires réalisées par le biais de méthodes de sondages traditionnelles sont réalisées régulièrement par toutes les filiales du Groupe. D'autres initiatives, par exemple en France depuis maintenant 10 ans, visent à accompagner spécifiquement les annonceurs individuellement au travers de programmes d'études d'impact et d'efficacité dédiés. Ainsi en France, en 2014, plus de 100 études ont été conduites pour une sélection de clients annonceurs sur l'ensemble des univers de communication extérieure.

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

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

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

Au sein de la communication extérieure, plusieurs grands groupes opèrent sur les trois segments d'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), Metrobus (Transport), Liote/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain), Oxialive (Affichage digital), Athem (Toiles événementielles), Métropole (Toiles événementielles) et autres concurrents ;
- Royaume-Uni : Exterion Media (Transport et Affichage), Primesight (Affichage), Ocean (Affichage) et Outdoorplus (Affichage) ;
- Autriche : JOJ Media House (Affichage) ;
- Belgique : Belgian Poster (Affichage) et Think Media Outdoor (Affichage) ;
- Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage) et Schwarz Gruppe (Mobilier Urbain) ;
- Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain) et Cityboard (Affichage) ;
- Espagne : Cemusa⁽¹⁾ (Mobilier Urbain, Transport et Affichage), In-Store Media (Mobilier Urbain), Exterion Media (Affichage), Espacio (Affichage), Promedios (Mobilier Urbain et Transport), IEPE (Affichage) et autres concurrents ;
- Turquie : Ströer (Affichage et Mobilier Urbain), Square (Affichage, Mobilier Urbain et Transport) ;

- Canada : Outfront Media (Affichage et Mobilier Urbain), Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) et Bell Media/Astral Media (Mobilier Urbain et Affichage) ;
 - États-Unis : Outfront Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Lamar Advertising Company (Affichage), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Titan Outdoor (Transport) et Cemusa⁽¹⁾ (Mobilier Urbain) ;
 - Australie : oOh!Media (Affichage et Transport), APN (Transport) agissant notamment pour le compte de Buspak et Cody & Australian Posters (respectivement Transport et Affichage) et Adshel (Mobilier Urbain et Transport) ;
 - Chine : Focus Media (écrans digitaux), Clear Media (Mobilier Urbain), détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, Tom Group (Affichage), AirMedia (Transport), VisionChina Media (Transport), Asiaray (Transport et Affichage), Bailin Time (Transport), C-King (Transport), Dian (Transport) et autres opérateurs ;
 - Afrique : Continental Outdoor⁽²⁾ (Affichage et Transport), Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain) et Primedia (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Global Outdoor System (Affichage et Transport) and Outdoor Network (Affichage et Mobilier Urbain) ;
 - Amérique Latine : Outfront Media (Affichage), Cemusa⁽¹⁾ (Mobilier Urbain), IMU (Mobilier Urbain), ISA (Transport), Rentable (Affichage), Grupo Vallas (Mobilier Urbain et Affichage), Top Media Group (Transport et Affichage), IMC (Mobilier Urbain, Transport et Affichage), Efectimedios (Transport et Affichage), Otima (Mobilier Urbain), Elemidia (Digital), Band Outernet (Mobilier Urbain et Transport), Kallas (Mobilier Urbain, Transport et Affichage), Massiva Sur Grupo Digital (Mobilier Urbain et Affichage), PC Via Publica (Mobilier Urbain et Affichage) and Grupo Via (Mobilier Urbain et Transport), Punto Visual (Mobilier Urbain et Affichage), DMS Mídia (Transport) ;
 - Moyen Orient : Arabian Outdoor (Mobilier Urbain), Saudi Signs (Affichage), Kassab Media (Transport), Al Arabia Outdoor (Mobilier Urbain), GMI (Transport) et Rotana Hypermedia (Mobilier Urbain) ;
 - Russie : Gallery (Affichage), Vera Olimp (Affichage) et autres opérateurs.
- ⁽¹⁾ Le 17 mars 2014, JCDecaux a annoncé avoir signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % de Cemusa. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.
- ⁽²⁾ Le 15 décembre 2014, JCDecaux a annoncé avoir signé un accord portant sur l'acquisition de 70 % de Continental Outdoor. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

Le tableau ci-dessous indique les 18 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2014 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux ⁽¹⁾	France	3 737	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	États-Unis	2 961	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique Latine
Outfront Media (CBSO)	États-Unis	1 354	États-Unis, Canada, Amérique Latine
Lamar	États-Unis	1 287	États-Unis, Canada
Focus Media ⁽²⁾	Chine	1 126	Chine
Ströer	Allemagne	958	Allemagne, Pologne, Turquie
Exterion Media ⁽²⁾	États-Unis	580	Europe, Chine
APG SGA	Suisse	340	Suisse, Serbie
Metrobus	France	276	France
Air Media ⁽²⁾	Chine	254	Chine
Russ Outdoor	Russie	252	Russie
oOh!Media ⁽²⁾	Australie	233	Australie, Nouvelle-Zélande, États-Unis, Indonésie
Clear Media	Chine	227	Chine
Titan Outdoor ⁽²⁾	États-Unis	225	États-Unis
Van Wagner	États-Unis	210	États-Unis
APN	Australie	178	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
Cemusa ⁽³⁾	Espagne	173	Espagne, Portugal, Italie, Brésil, États-Unis
Gallery ⁽²⁾	Russie	165	Russie, Ukraine

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change 2014 pour l'\$/€ de 0,7527, CHF/€ de 0,8233, HKD/€ de 0,0971 et AUD/€ de 0,6794.

⁽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⁾ Estimation JCDecaux du chiffre d'affaires 2014.

⁽³⁾ Le 17 mars 2014, JCDecaux a annoncé avoir signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % de Cemusa. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche plus de 340 millions de personnes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure unique au monde. L'objectif du Groupe est de continuer d'étendre et de renforcer son offre dans les zones à forte concentration démographique et à niveau de vie élevé afin de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité qui est déjà l'une des meilleures du secteur.

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

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

Le développement de JCDecaux dans les nouvelles économies, via la croissance interne ou par l'intermédiaire d'acquisitions ciblées, aura pour conséquence d'augmenter la contribution des pays à forte croissance* au chiffre d'affaires total du Groupe. La part du chiffre d'affaires réalisé dans ces pays est déjà de 34 % en 2014, contre 8 % en 2004. Ce développement se fera notamment à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, en particulier dans les aéroports et les métros. En 2014, le chiffre d'affaires digital représente 9 % du chiffre d'affaires du Groupe, et 78 % du chiffre d'affaires digital est réalisé dans le segment Transport.

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

1.1. Poursuivre la croissance interne

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

- cibler les villes, collectivités locales, aéroports ou autres systèmes de transport qui présentent un fort potentiel commercial dans chaque pays pour y développer un réseau publicitaire à l'échelle nationale ;
- créer de nouveaux produits et services qui répondent ou anticipent les besoins des villes, des aéroports et autres systèmes de transport et fournir des prestations d'entretien inégalées afin de remporter les appels d'offres pour les contrats publicitaires de ces villes, aéroports et autres systèmes de transport ;
- utiliser ses outils d'analyse marketing et géomarketing pour construire des réseaux publicitaires adaptés aux objectifs de communication et aux budgets des annonceurs (couverture nationale ou régionale homogène, réseaux ciblés, campagnes en temps partagé, etc.) ;

- offrir une audience plus large aux annonceurs qui souhaitent être présents à la fois en centre-ville, grâce à un réseau Mobilier Urbain unique en Europe, et à la périphérie des agglomérations, grâce à des réseaux nationaux d'affichage dans la plupart des pays européens ;
- développer une présence mondiale dans chacune de ses activités pour répondre à la demande croissante des grands annonceurs internationaux ;
- développer des moyens d'exploitation qui permettent d'adapter et de construire des réseaux en fonction des demandes des annonceurs.

1.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

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

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

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

1.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

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

JCDecaux entend ainsi :

- préserver la maîtrise des emplacements clés où le Groupe installe ses mobiliers, afin de maximiser la visibilité des faces et offrir aux annonceurs des réseaux qui garantissent l'émergence de leur campagne publicitaire ;

- poursuivre ses innovations produits et marketing notamment à travers le déploiement sélectif du digital et maintenir une politique tarifaire qui reflète la qualité supérieure de ses réseaux ;
- capitaliser sur la complémentarité de ses activités Mobilier Urbain, Transport et Affichage pour développer des offres commerciales internationales et/ou multiformats pour les grands annonceurs internationaux ;
- continuer de développer des études de mesure d'audience de la communication extérieure qui permettront de renforcer l'attractivité de ce média pour les annonceurs et d'accroître son utilisation :
 - en s'appuyant sur des études sociodémographiques, de comportement, de consommation, de déplacement et d'audience sophistiquées, afin de construire des réseaux qui répondent aux objectifs de communication de ses clients ;
 - en fournissant aux annonceurs des données chiffrées d'audience permettant de mesurer les performances de ses réseaux sur la cible visée.
- développe des gammes de Mobiliers Urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et des designers de renommée internationale, tels que Mario Bellini, Philip Cox, Peter Eisenman, Sir Norman Foster, Patrick Jouin, Philippe Starck, Robert Stern, Martin Szekely, Jean-Michel Wilmotte et Marc Aurel ;
- détermine, en fonction du potentiel publicitaire, le nombre de faces nécessaires au financement des besoins en équipement d'une ville ;
- sélectionne les emplacements et positionne les faces publicitaires de manière à maximiser leur audience.

Priorité à l'entretien et au service

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité du service d'entretien fourni dans le cadre de ses contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2014, 53,8 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale.

2. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

2.1. Le concept de Mobilier Urbain

Une idée simple et innovante

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

Des produits haut de gamme

Depuis 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. Le Groupe :

- crée des produits innovants et à forte valeur ajoutée ou propose des services qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, tels que des abribus, des Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI®), des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior®), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris en France), des 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 abris associés à des systèmes de location automatique de vélos, des récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information et des bornes interactives ;

2.2. Les contrats de Mobilier Urbain

Nature des contrats de Mobilier Urbain

La plupart des contrats du Groupe relatifs au Mobilier Urbain conclus aujourd'hui avec les administrations et les autorités publiques fait l'objet d'un processus d'appel d'offres selon des procédures spécifiques aux contrats de droit public. Les Mobiliers Urbains sont principalement installés dans les centres-villes et sur les axes où la circulation piétonne et automobile est importante. Les contrats de Mobilier Urbain prévoient généralement la fourniture par JCDecaux d'équipements qui comportent des espaces publicitaires, tels que les abribus, les Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI® 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. En 2014, le Groupe a reversé 22,7 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

Historiquement, la quasi-totalité des contrats de Mobilier Urbain du Groupe était conclue avec des villes ou des collectivités locales autorisant JCDecaux à installer ses équipements sur le domaine public. Peu de contrats de Mobilier Urbain étaient conclus avec des propriétaires privés. Depuis plusieurs années, JCDecaux a étendu son activité Mobilier Urbain aux centres commerciaux en Europe, au Moyen-Orient, en Amérique 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 fourniront leurs meilleurs efforts pour convaincre les centres dans lesquels ils possèdent une participation mais qu'ils ne contrôlent pas, de conclure des contrats individuels avec le Groupe.

Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du Groupe ont une durée comprise entre 10 et 25 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2014, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 6 ans et 10 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2014, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats). En France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain (pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2014) était de 5 ans et 11 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain était de 7 ans et 3 mois.

Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de Mobilier Urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2014, 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. En France, où nos critères de rentabilité ont prévalu, le taux s'est élevé à 81 % des appels d'offres.

2.3. Présence géographique

Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain, en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires (source : JCDecaux). Au 31 décembre 2014, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 1 800 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant près de 492 000 faces publicitaires dans 56 pays. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans près de 1 900 centres commerciaux à travers le monde. En 2014, le Mobilier Urbain a représenté 45,3 % 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 2014, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

RÉGION	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	233 741
France	117 184
Reste du Monde ⁽²⁾	69 143
Asie-Pacifique ⁽³⁾	35 319
Royaume-Uni	23 291
Amérique du Nord ⁽⁴⁾	13 271
TOTAL	491 949

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

⁽²⁾ Inclut l'Argentine, l'Azerbaïdjan, le Brésil, le Cameroun, le Chili, la Colombie, le Costa Rica, El Salvador, le Guatemala, Israël, le Kazakhstan, le Mexique, Oman, l'Ouzbékistan, le Qatar, la République Dominicaine, la Russie, l'Ukraine et l'Uruguay.

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

⁽⁴⁾ Inclut le Canada et les États-Unis. La majorité des faces est 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 2014, le Groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 34 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne, comme l'indique le tableau ci-après.

Par ailleurs, JCDecaux détient, par l'intermédiaire de sa filiale Wall, un contrat de Mobilier Urbain à Istanbul en Turquie, ville où opèrent également Ströer et Clear Channel. Avec 14,1 millions d'habitants, Istanbul est, au 31 décembre 2014, la première ville du continent européen par sa population.

En 2014, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 34 villes européennes ont représenté 32,1 % du chiffre d'affaires, de l'activité Mobilier Urbain du Groupe.

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
1	Londres	Royaume-Uni	8,25	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
2	Berlin	Allemagne	3,42	WallDecaux / Ströer
3	Madrid	Espagne	3,17	JCDecaux / UTE Cemusa-JCDecaux / UTE Cemusa Clear-Channel
4	Paris	France	2,24	JCDecaux
5	Vienne	Autriche	1,77	JCDecaux ⁽¹⁾
6	Hambourg	Allemagne	1,75	WallDecaux / Ströer
7	Budapest	Hongrie	1,74	JCDecaux / EPA / Mahir
8	Barcelone	Espagne	1,60	JCDecaux / Cemusa
9	Munich	Allemagne	1,41	DSMDecaux ⁽²⁾ / Ströer / Schwarz
10	Milan	Italie	1,32	IGPDecaux ⁽³⁾ / Clear Channel
11	Prague	Rep. Tchèque	1,24	JCDecaux
12	Sofia	Bulgarie	1,22	JCDecaux / Mediacontact
13	Bruxelles	Belgique	1,16	JCDecaux
14	Birmingham	Royaume-Uni	1,09	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
15	Cologne	Allemagne	1,03	WallDecaux / Ströer-KAW
16	Naples	Italie	0,99	IGPDecaux ⁽³⁾ / Clear Channel
17	Turin	Italie	0,90	IGPDecaux ⁽³⁾
18	Stockholm	Suède	0,90	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
19	Marseille	France	0,85	JCDecaux
20	Amsterdam	Pays-Bas	0,81	JCDecaux
21	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux / Cemusa
22	Séville	Espagne	0,70	JCDecaux / Cemusa / Clear Channel
23	Zagreb	Croatie	0,69	JCDecaux
24	Saragosse	Espagne	0,67	JCDecaux / Cemusa / Clear Channel
25	Riga	Lettonie	0,64	JCDecaux
26	Rotterdam	Pays-Bas	0,62	JCDecaux / Exterion Media
27	Helsinki	Finlande	0,61	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
28	Stuttgart	Allemagne	0,60	WallDecaux / Ströer
29	Düsseldorf	Allemagne	0,60	WallDecaux / Ströer
30	Dortmund	Allemagne	0,58	WallDecaux / Ruhfus
31	Lisbonne	Portugal	0,55	JCDecaux / Cemusa / MOP
32	Brême	Allemagne	0,55	WallDecaux / Telekom
33	Copenhague	Danemark	0,53	JCDecaux
34	Leipzig	Allemagne	0,53	WallDecaux / Ströer

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

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

⁽²⁾ Deutsche Städte Medien Decaux (DSM Decaux) est détenue conjointement par Ströer et JCDecaux.

⁽³⁾ JCDecaux détient 32,35 % du capital de la société IGPDecaux. Le 12 février 2015, JCDecaux a fait une offre d'augmentation de sa participation dans IGPDecaux à 60 %.

⁽⁴⁾ Le 17 mars, 2014, JCDecaux a annoncé avoir signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % de Cemusa. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

En France, JCDecaux bénéficie d'un réseau exceptionnel assurant une couverture dense et homogène de près de 700 communes dont Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Toulouse, Nice, Grenoble, Nantes, Metz, Montpellier 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 2014, JCDecaux a démarré le déploiement du contrat de renouvellement des 2 000 abri-voyageurs de Paris, qui se poursuivra en 2015. Ces installations signent une nouvelle génération d'abri-voyageurs 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 visibles depuis l'extérieur de l'abri, plans de quartier dédiés aux piétons, annonces vocales à la demande pour les malvoyants... Enfin, 100 mobiliers seront équipés d'écrans tactiles d'information et de services e-Village®, 100 de panneaux photovoltaïques, 50 abri-voyageurs bénéficieront d'une toiture végétalisée et tous les abris proposent une prise USB pour une recharge de dépannage des appareils mobiles des usagers de la ville.

En Europe, où le nombre d'appels d'offres était relativement limité cette année, le Groupe a remporté ou renouvelé plusieurs appels d'offres de Mobilier Urbain en Europe, parmi lesquels Cologne et Stockholm qui comporte une part significative de faces digitales. Également importante, l'attribution par Edimbourg, 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.

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 2014, JCDecaux détenait ainsi les contrats de Mobilier Urbain de quatre des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et commercialisait une offre unique. 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 transit. Les résultats de cette nouvelle phase ont été publiés en 2014. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média, en 2015 et au-delà.

Des positions clés en Asie-Pacifique

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

Au Japon en 2004, le Groupe a remporté, à la suite d'un appel d'offres, et à travers MCDecaux, sa filiale commune avec Mitsubishi Corporation, le contrat des aubus publicitaires de

Yokohama, deuxième ville du pays. La publicité sur le Mobilier Urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représentait un fort potentiel de croissance. En 2010, JCDecaux a remporté de nouveaux contrats à Tokyo via la compagnie d'autobus Kokusai Kogyo. Le Groupe prévoit de continuer d'augmenter sa présence à Tokyo, afin de renforcer son offre nationale sur le territoire japonais. Au 31 décembre 2014, JCDecaux est présent dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 33 des 50 premières, soit un public potentiel de plus de 41 millions d'habitants. Le Groupe a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de contrats longue durée, qui représentent près de 3 700 faces publicitaires, un chiffre qui devrait encore progresser dans les années à venir. JCDecaux a ainsi établi le premier réseau national de Mobilier Urbain au Japon, offrant aux annonceurs recherchant une audience de masse une alternative crédible à la télévision.

En Chine, JCDecaux a étendu sa présence en 2005 avec l'acquisition de la société Texon, le numéro un du Mobilier Urbain publicitaire à Hong Kong. Renommée JCDecaux Cityscape, la société gère 5 500 faces publicitaires sur les réseaux d'abribus de Hong Kong dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales. En 2012, JCDecaux Cityscape a conservé la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral. JCDecaux Cityscape détient aujourd'hui l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 143 tramways.

En Australie en 2009, le Groupe a été choisi pour déployer le premier système de vélos en libre-service à Brisbane, la troisième ville du pays. L'installation de ce nouveau réseau s'est achevée en 2011 et depuis le 31 décembre 2014, nous commercialisons plus de 900 faces sur le marché-clé d'Australie.

En 2014, nous avons étendu notre présence dans ces 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 numériques des horloges de São Paulo, principale métropole économique du Brésil et 5^{ème} agglomération mondiale. Après 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, et lors de la Coupe du monde de football de 2014 et en prévision des Jeux Olympiques de 2016 qui se dérouleront au Brésil, ce contrat offre au Groupe des opportunités intéressantes dans les années à venir, et un cadre réglementaire parfaitement adapté aux produits de qualité proposés par JCDecaux. Le Groupe 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 de 85 % d'Eumex, groupe leader dans le mobilier urbain en Amérique Latine, a été finalisée en mars 2014. Avec une présence dans 11 pays et 6 des 10 villes au plus fort PIB par habitant (São Paulo, Mexico, Buenos Aires, Santiago, Bogota et Monterrey), JCDecaux commercialise 52 000 faces publicitaires et devient ainsi le numéro un de la communication extérieure en Amérique Latine nous plaçant dans une très bonne position pour exploiter les niveaux élevés de croissance prévus pour la région par ZenithOptimedia.

Au Moyen-Orient, et plus précisément au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du Mobilier Urbain de la capitale, Doha, via la joint-venture QMedia Decaux. JCDecaux exploite plus de 2 290 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 à l'obtention d'un contrat de fourniture de Mobilier Urbain de 20 ans à Mascate, la capitale du Sultanat d'Oman.

Le Groupe a également renforcé sa présence en Asie Centrale, en remportant en 2013 un contrat de Mobilier Urbain à Bakou, capitale de l'Azerbaïdjan, qui prévoit la fourniture de colonnes publicitaires avec services de téléphonie et Internet intégrés. Il s'agit pour JCDecaux d'un premier pas dans un marché en pleine croissance, puisque Bakou compte 5 millions d'habitants.

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

JCDecaux a lancé le concept de vélos en libre-service à Vienne, en Autriche, dès 2003, et l'a développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon, en 2005. Le Groupe fait désormais bénéficier de son service Cyclocity un nombre croissant de villes : Séville, Valence, Gijón et Santander en Espagne, Bruxelles et Namur en Belgique, Luxembourg, Dublin en Irlande, Toyama au Japon, Brisbane en Australie, Göteborg en Suède, Ljubljana en Slovénie, Vilnius en Lituanie et enfin, en France, Paris (y compris 30 communes de banlieue), Marseille, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Nantes, Nancy et la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise. Au 31 décembre 2014, 423 millions d'utilisations étaient recensées dans 70 villes.

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

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

Après avoir expérimenté le Mobilier Urbain Connecté, JCDecaux engage en 2014 des premiers déploiements significatifs

En 2013, six projets d'installations de Mobiliers Urbains intelligents ont été installés pour la Ville de Paris à la suite d'appels d'offres. Il s'agissait d'un laboratoire urbain unique pour tester en conditions réelles des nouveaux services pertinents sur l'espace public. Les Mobiliers Urbains Intelligents de JCDecaux ont remporté trois récompenses en 2012, dont un prix international, le « Best Digital Poster or Street Furniture implementation » lors du gala 2012 du Daily DOOH. A l'issue de cette expérimentation urbaine à grande échelle, JCDecaux a pu valider la pertinence de ces innovations qui, pendant un an, ont été confrontées à l'utilisation par un large public. Au total, ce sont plus de 400 000 interactions avec les écrans d'information et de services qui ont été réalisées par le public. Une étude spécifique menée autour de la perception de ces nouveaux concepts urbains a montré, par exemple, que :

- 93 % des utilisateurs considèrent utile de proposer de tels espaces pour accéder à des informations et services numériques dans la ville
- 88 % ont jugé pertinents les contenus proposés par le biais d'écrans tactiles sur l'espace public
- 96 % estiment que ces nouveaux services donnent une image innovante à la ville.

A la suite de ces phases d'expérimentation et de finalisation des plateformes technologiques nécessaires à leur fonctionnement, plusieurs contrats de mobilier urbain incluant des écrans tactiles d'information et de services ont été déployés :

- En France à Annecy, Aix-en-Provence, Issy-les-Moulineaux et à Paris en 2015 (100 écrans)
- En Espagne (Barcelone), au Royaume-Uni, et au cours de 2015 dans le métro de Bruxelles.

Un autre domaine de l'innovation technologique importante, est celui des Small cells, qui aident à augmenter la densité de la couverture des réseaux mobiles, qui renforcent la capacité dans les zones saturées et offrent un accès au haut débit pour les citoyens. La densité et la couverture uniques de mobilier urbain dans les centres-villes en font une plate-forme idéale sur laquelle intégrer de Small cells. Après le succès d'un projet pilote en 2014 pour améliorer la performance du réseau à Amsterdam, où plus de 200 Small cells ont été installées sur des abribus JCDecaux, correspondant parfaitement aux besoins de Vodafone pour améliorer la couverture et la bande passante pour leurs clients, JCDecaux a finalisé un partenariat stratégique avec Vodafone à travers des marchés-clés et des collaborations techniques formés avec Huawei et Alcatel-Lucent en 2014 pour développer le champ d'application de cette technologie.

Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

JCDecaux est présent dans 35 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 22 % 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), Century City et Beverly Center à Los Angeles (Californie). L'activité du Groupe auprès des centres commerciaux se concentre principalement sur son contrat avec la société Taubmann, qui exploite un portefeuille de centres commerciaux particulièrement qualitatif.

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2014, le Groupe était présent dans 1 689 centres commerciaux, répartis dans 16 pays d'Europe (Allemagne, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Lettonie, Norvège, Portugal, Slovaquie, Slovénie, Suède et Royaume-Uni), en comparaison aux 1 795 en 2013. La légère baisse étant due à une rationalisation avec la mise en œuvre de nos produits numériques dans les supermarchés Tesco.

Par ailleurs, le Groupe a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDcaux, 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 2014, MCDcaux était ainsi présent dans 163 centres commerciaux répartis dans tout le Japon avec un total de plus de 1 400 faces publicitaires.

Cette activité a également été développée en Argentine, à Singapour et à Hong Kong avec 20 centres commerciaux.

En 2010, le Groupe a étendu cette activité au Moyen-Orient avec la signature par qMedia Decaux d'un contrat important avec Villaggio, le plus grand centre commercial de Doha, la capitale du Qatar. En 2013, en partenariat avec la Municipalité de Doha, nous avons introduit sur ce marché le premier Senior digital, visible depuis « La Corniche », une des principales artères de la ville.

Suite à notre expansion significative en Amérique latine en 2014, nous avons eu une plate-forme pour développer davantage cette activité et avons obtenu le contrat pour le futur centre commercial Soho dans la ville de Panama, pour une durée de 10 ans. Dans le cadre de ce contrat, JCDecaux proposera une couverture numérique complète à l'intérieur du centre commercial, comprenant un mur d'écran qui intègre des écrans numériques en suspension sur une colonne et des totems numériques. Cinq de ces douze totems offriront aux visiteurs un contenu informatif via un logiciel développé par les équipes de JCDecaux.

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

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

2.4. Vente et Marketing

JCDecaux commercialise ses mobiliers en tant que supports publicitaires haut de gamme. Regroupés en réseaux, ces espaces sont vendus pour des campagnes publicitaires dont la durée varie entre 7 jours en France et dans la majorité des pays européens, 15 jours en Espagne et au Royaume-Uni, et un mois aux États-Unis. Tous les espaces publicitaires sont commercialisés par les propres forces de vente du Groupe auprès des annonceurs et de leurs agences de publicité ou agences média. Les tarifs sont indiqués dans des grilles tarifaires et JCDecaux n'a pas pour politique de concéder de remises ou de ristournes sur ces tarifs, autres que celles liées au volume. Les tarifs applicables varient selon la taille et la qualité du réseau, la période de l'année et certains événements particuliers, comme pendant la Coupe du monde de football ou les Jeux Olympiques.

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

En France, JCDecaux se positionne en tant que « Mass Média Urbain » et une nouvelle plateforme d'offre a été lancée en 2014, revue selon deux modes de commercialisation : Power Store® (accès simple et direct aux réseaux référents du catalogue) et Planning Lab® (solutions sur-mesure). Cette innovation permet une créativité totale en matière de mediaplanning pour répondre aux attentes croissantes des annonceurs en termes de puissance, d'affinité et de contacts utiles. Afin d'inspirer les marques et de favoriser le partage d'expériences, le Groupe a édité une Power Brand Review regroupant plus de cinquantes témoignages d'annonceurs, des chiffres-clé et infographies, lesquels illustrent l'efficacité du média JCDecaux pour les marques. La version digitale de cette publication est disponible sur le site www.jcdecaux.fr.

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 récemment lancé une application innovante, SmartScreen, développée avec notre partenaire Tesco dans ses plus grands magasins du Royaume-Uni. En 2014, cette nouvelle approche permettra 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 (CAPTAIn), les Smartscreens d'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. Les données préliminaires de CAPTAIn font ressortir une augmentation des ventes des produits concernés de 9 % par rapport à un support traditionnel.

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

Sur de nombreux marchés, JCDecaux constate une augmentation de la demande de création d'événements sur l'espace public, renforçant l'engagement du consommateur auprès des marques des annonceurs du Groupe. Le laboratoire d'idées et d'innovations JCDecaux Innovate, destiné à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui a été étendu à plus de 55 pays en 2014, a réalisé des campagnes publicitaires qui font désormais référence dans l'univers de la communication extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation que constitue la transformation des affiches dans les abribus en support événementiel, d'autres techniques de communication inédites ont été lancées, telles que la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les utiliser comme de véritables supports d'art urbain par les marques.

Au sein de JCDecaux Innovate, le département JCDecaux Live, lancé en 2015 pour le marché français, est dorénavant en charge de toutes les activités événementielles et expérientielles, non rattachées aux actifs physiques du Groupe (grands événements, street marketing, roadshows, etc...).

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 148,6 millions d'euros en 2014, soit 11,6 % 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.

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

3. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports regroupe les contrats publicitaires des aéroports, métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que ceux des terminaux de trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde. Titulaire des contrats publicitaires de 140 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 279 concessions de métros, trains, bus et tramways en Europe, Afrique/Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique Latine. Le pôle Transport du Groupe totalise plus de 379 000 faces publicitaires, réparties dans 33 pays, dont 41 470 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 2014, l'activité Transport a représenté 38,4 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 46,4 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicité dans les systèmes de transit 43,2 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires, la commercialisation de supports Innovate® ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 10,4 % du chiffre d'affaires.

3.1. Nature des contrats de publicité dans les transports

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

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

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

par les compagnies aériennes qui ont sous-loué des espaces auprès d'un aéroport et qui peuvent, en conséquence, avoir certains droits pour déterminer l'emplacement et le contenu des visuels publicitaires dans ces espaces.

3.2. La publicité dans les aéroports

3.2.1. Présence géographique

Au 1^{er} janvier 2015, le Groupe était titulaire de contrats publicitaires dans 140 aéroports, situés dans 22 pays.

Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe représente 25 % du trafic mondial avec une présence sur 4 continents.

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 63 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

- 33 aéroports en France, dont Charles de Gaulle et Orly, à travers une joint-venture avec Aéroports de Paris. En 2014, à l'issue d'appels d'offres, JCDecaux a renouvelé les contrats des aéroports de Strasbourg (pour une durée de 7 ans) et de Montpellier (pour une durée de 10 ans) ;
- 5 aéroports britanniques dont Londres Heathrow et Londres-Luton ;
- 1 aéroport en Irlande ;
- 4 aéroports en Allemagne dont l'aéroport de Francfort à travers une joint-venture avec Fraport ;
- 2 aéroports en Belgique : Bruxelles International et Charleroi ;
- 8 aéroports au Portugal dont Lisbonne, Porto et Faro ;
- 4 aéroports en Italie par l'intermédiaire d'IGPDecaux ;
- 5 aéroports en Europe de l'Est : Varsovie et 2 aéroports régionaux en Pologne, ainsi que les aéroports de Riga en Lettonie et Prague en République Tchèque ;
- 1 aéroport en Suisse : Genève, par l'intermédiaire d'Affichage Holding.

En outre en 2014 JCDecaux a étendu sa présence à l'aéroport de Luxembourg. Ce contrat exclusif d'une durée de 10 ans, permet à JCDecaux de couvrir une audience business très recherchée de ses annonceurs haut de gamme et de renforcer sa position de numéro 1 de la publicité extérieure au Luxembourg.

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 11 aéroports, dont 5 du Top 10 des aéroports en Asie : Pékin (Terminal 2 et 3), Hong Kong, Bangkok, Singapour et Shanghai. JCDecaux est en outre présent en Chine à Chengdu, Chongqing et Shenyang et en Inde à Bangalore. Au total, JCDecaux touche 20 % du trafic passager en Asie Pacifique.

Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 23 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Miami, Orlando, Minneapolis-St. Paul, Washington D.C (Dulles International & Washington National). En 2014, à l'issue d'un processus d'appel d'offres, JCDecaux a signé un contrat d'une durée de 7 ans (assortit d'une possibilité d'extension de 3 ans) avec l'aéroport Houston Intercontinental.

En Afrique/Moyen-Orient :

- JCDecaux est présent dans 7 aéroports en Algérie.
- En Arabie Saoudite, JCDecaux est le concessionnaire publicitaire exclusif des autorités aéroportuaires avec un contrat portant sur 26 aéroports du territoire saoudien.
- Aux Emirats Arabes Unis, JCDecaux est le concessionnaire publicitaire exclusif 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).

En 2014, à l'issue d'un appel d'offres, JCDecaux a remporté un contrat exclusif d'une durée de 10 ans pour opérer l'ensemble des espaces publicitaires des aéroports de Mascate et Salalah dans le Sultanat d'Oman. Classé parmi les 10 aéroports les plus fréquentés du Moyen-Orient l'aéroport international de Mascate, qui abrite la compagnie aérienne haut de gamme Oman Air, est une plateforme internationale en plein essor au Moyen-Orient fréquentée par près de 9 millions de passagers.

Fort de sa présence dans 41 aéroports de cette région en forte expansion, JCDecaux offre aux annonceurs et à leurs agences un réseau premium touchant une audience annuelle de plus de 178 millions de passagers haut de gamme, soit près de 60 % du trafic total du Moyen-Orient.

Enfin, en décembre 2014 JCDecaux a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat pour la mise en place et l'exploitation des supports publicitaires de l'aéroport international Jorge Chávez de Lima, pour une durée de 7 ans, à compter du 1^{er} janvier 2015. Avec plus de 15,6 millions de passagers en 2014, soit une croissance de 11,8 % par rapport à 2012, et un emplacement stratégique sur la côte Ouest de l'Amérique du Sud, l'aéroport Jorge Chávez est le premier aéroport latino-américain remporté par JCDecaux, qui s'implante ainsi dans un 12^{ème} pays en Amérique Latine.

Au 1^{er} janvier 2015, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS/RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Afrique/Moyen-Orient ⁽¹⁾	41	5 591
France	33	7 855
Europe ⁽²⁾	26	7 545
Amérique du Nord ⁽³⁾	23	8 119
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	11	5 979
Royaume-Uni	5	6 047
Amérique Latine ⁽⁵⁾	1	334
TOTAL	140	41 470

⁽¹⁾ Inclut l'Algérie, l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis et Oman.

⁽²⁾ Inclut l'Allemagne, la Belgique, l'Italie, la Lettonie, la République d'Irlande, la Pologne, le Portugal, la République Tchèque et la Suisse.

⁽³⁾ Inclut les Etats-Unis.

⁽⁴⁾ Inclut la Chine, l'Inde, Singapour et la Thaïlande.

⁽⁵⁾ Inclut le Pérou.

3.2.2. Les contrats de publicité dans les aéroports

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2014, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2014) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 4 ans et 11 mois.

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

3.2.3. 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.

Les résultats préliminaires de l'ACI pour le trafic passager 2014 font état d'une hausse totale de plus de +5,1 % par rapport à 2013. Cette croissance dans le transport aérien a lieu dans une année marquée par de nombreux défis économiques et risques géopolitiques en particulier en Europe de l'Est et au Moyen Orient, démontrant la résilience du transport aérien.

Les plus fortes croissances ont été enregistrées respectivement au Moyen-Orient avec +9,4 %, en Amérique Latine avec +6,4 % et en Asie-Pacifique +5,9 %. Il faut noter qu'au rythme actuel de croissance du trafic en Asie, dans son rapport de prévision du trafic « 2012 – 2031 », l'ACI prévoit qu'à l'horizon 2031 cette région devrait représenter plus de 41 % du trafic mondial. 2014 a en outre été marquée par une belle dynamique de croissance pour les aéroports européens avec une augmentation de +5,3 %. La plupart des aéroports qui avaient subi de plein fouet la crise de la zone Euro voient leur trafic repartir à la hausse cette année.

3.2.4. Ventes et marketing

JCDecaux commercialise ses dispositifs publicitaires à la face, par aéroport, ou en réseau sur plusieurs aéroports. À ce titre, le Groupe estime que sa présence dans 140 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï est un atout majeur vis-à-vis à la fois des annonceurs internationaux, pour lesquels le Groupe est à même de réaliser des campagnes nationales ou mondiales, et des autorités aéroportuaires qui bénéficient de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

La dimension mondiale de JCDecaux dans le domaine de la publicité en aéroports a joué un rôle 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.

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.

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

En 2014, 19 aéroports ont enregistré un trafic supérieur à 50 millions de passagers. JCDecaux est présent dans 10 d'entre eux et touche plus d'un passager sur deux dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	96,2	Clear Channel Outdoor
Pékin	86,1	JCDecaux / sociétés locales
London Heathrow	73,4	JCDecaux
Tokyo Haneda	72,5	Dentsu, Hakuhodo, Tokyu Space Création ⁽¹⁾
Los Angeles	70,6	JCDecaux
Dubaï	70,5	JCDecaux
Chicago O'Hare	70,1	Clear Channel Outdoor
Paris CDG	63,8	JCDecaux ⁽²⁾
Dallas Fort Worth	63,5	Clear Channel Outdoor
Hong Kong	63,4	JCDecaux
Amsterdam	59,9	Régie Interne
Francfort	59,6	JCDecaux ⁽²⁾
Djakarta	57,1	Diverses sociétés locales
Istanbul	56,9	Diverses sociétés locales
Guangzhou	56,1	Diverses sociétés locales
Singapour	54,1	JCDecaux
Denver	53,5	Clear Channel Outdoor
New York JFK	53,2	JCDecaux
Shanghai Pudong	51,6	JCDecaux
TOTAL	1 232,1	

Source : Airport Authorities 2014 Preliminary Traffic

⁽¹⁾ Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 140 aéroports du Groupe.

⁽²⁾ En joint-venture avec les autorités aéroportuaires

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

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

Pionnier de la mesure d'audience, JCDecaux a été le premier groupe de la communication extérieure à développer des systèmes de mesure d'audience spécifiques aux aéroports tels que Radar en Grande Bretagne ou MAP (Media Aéroport Performances) en France. Afin de mieux comprendre le rôle et la perception des marques en aéroport, JCDecaux, en collaboration avec OpinionWay, a réalisé en 2010 l'étude « Airport Stories » sur les aéroports de Paris Charles de Gaulle et Orly, étendue en 2011 aux aéroports de New York JFK, Londres Heathrow, Francfort, Hong Kong, Chep Lap Kok, Singapore Changi et Dubai. L'étude Airport Stories World démontre que l'aéroport, lieu unique d'échange et de mobilité, permet de construire une expérience de marque « universelle » sans équivalent, créatrice de valeurs mutuelles. En effet, 92 % des interviewés déclarent que communiquer dans un aéroport confère aux marques un statut international et 83 % que cela renforce leur prestige. En outre, les résultats de l'étude Airport Stories World prouvent que la perception des marques au sein des aéroports est valorisante et crée une expérience inédite avec leurs cibles

En 2012, l'étude Airport Stories a connu un nouveau développement avec un volet totalement consacré à la mesure d'impact du média digital auprès des passagers en aéroport. L'étude Digital Airport Stories, menée sur le territoire des Aéroports de Paris, apporte une meilleure compréhension de la façon dont les marques doivent communiquer avec les passagers, que ce soit pour des campagnes statutaires ou événementielles. En effet, l'étude confirme que l'aéroport est un lieu unique propice pour créer une expérience de marque augmentée, forte et inoubliable, au travers d'une interaction unique avec les passagers.

Deux nouvelles études ont marqué l'année 2013. Tout d'abord au Royaume Uni, l'étude Power of Influence qui montre que l'aéroport compte une audience d'individus influents dans une proportion bien supérieure à tout autre environnement. Ces passagers influents sont autant de relais des messages publicitaires, au-delà de la campagne en aéroport, à travers leurs réseaux personnels et professionnels.

Ensuite, l'étude Global Shopper Connection. Au cours du 1^{er} trimestre 2013, 1 475 interviews en ligne ont été menées auprès de voyageurs internationaux de 8 pays, représentant un échantillon de passagers aériens équilibré en termes de répartition homme/femme et aux revenus élevés, avec un focus spécifique sur les consommateurs réguliers de produits cosmétiques et de parfums de luxe.

Cette étude démontre l'émergence d'une nouvelle catégorie de voyageurs, les « Global Shoppers », qui associent totalement voyage et expérience shopping. En effet :

- 96 % des personnes interrogées aiment faire du shopping lorsqu'elles visitent une ville étrangère ; 83 % considèrent le shopping comme un moment important de leur voyage et 68 % choisissent même leur destination en fonction du shopping qu'elles pourront y faire.
- En termes de lieux d'achat, les Global Shoppers privilégient la diversité, confirmant l'importance du shopping tout au long de leur voyage : les boutiques Duty-Free restent leur premier lieu d'achat (75 % y font des achats, dont 78 % lors du voyage retour), mais les boutiques de Centre-Ville sont également plébiscitées : grands magasins (70 %), boutiques de marques de luxe (62 %) et parfumeries (55 %).

Ces chiffres confirment la pertinence pour les marques de communiquer auprès de cette cible privilégiée tout au long de son voyage. En effet, les Global Shoppers accordent une grande importance à la publicité lors de leurs voyages à l'étranger (87 % affirment que la publicité les aide à mieux comprendre la culture locale), d'où l'intérêt tout particulier qu'ils portent aux communications des marques dès leur arrivée à l'aéroport, mais aussi lors de leurs visites des villes (92 % déclarent prêter attention à la publicité en aéroport et 95 % en ville lorsqu'ils voyagent à l'étranger).

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

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

Avec 4 500 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 la flexibilité. Il est en effet possible de diffuser du contenu en temps réel comme l'a fait IBM cette année à Paris Roissy-Charles de Gaulle lors du tournoi de tennis Roland-Garros, ou encore de diffuser des messages ciblés comme donner au niveau de la porte d'embarquement la météo à destination comme à Shanghai Pudong et Hongqiao.

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

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

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

L'année 2014 a vu l'intensification du déploiement d'écrans commercialisés en réseau au sein de ses aéroports, avec l'installation de plus de 300 écrans dans les aéroports de Londres Heathrow Terminal 2, Dubai Concourse C, Abu Dhabi, Mascate, Salalah, Prague, Biarritz, Lille, Montpellier, Toulon, Strasbourg, Prague, Houston, Boston.

Par ailleurs, cette année a été marquée par l'installation de média digitaux emblématiques en extérieur comme en intérieur des terminaux.

En extérieur des terminaux, JCDecaux UK a mis en place sur l'aéroport de Londres Heathrow le Digital Grand View. Cette tour composée de 3 faces digitales LED de 37 m² chacune domine les routes d'accès au Terminal 2 et 3. Dans la même ligne, Media Frankfurt (joint-venture entre JCDecaux et Fraport qui opère le contrat publicitaire de l'aéroport de Francfort) a inauguré en novembre un dispositif digital monumental de 100 m² qui couvre 100 % du trafic routier à l'approche du Terminal 1.

Parmi les installations monumentales à l'intérieur des terminaux, nous citerons ici deux réalisations emblématiques. Tout d'abord les Digital Towers installées au coeur des halls d'arrivée et d'immigration du Terminal 1 de l'aéroport de Changi à Singapour. Premières du genre au sein d'un aéroport, les Digital Towers sont des mobiliers digitaux monumentaux de 7 mètres de haut. Elles sont composées de 9 écrans digitaux 80" HD et équipées d'une fonctionnalité dernier-cri permettant aux annonceurs de programmer la rotation des écrans pour réaliser une publicité digitale ultramoderne et percutante.

Enfin, les équipes de JCDecaux Airport ont réalisé un projet publicitaire remarquable dans le Terminal 2 de l'aéroport de Shanghai Hongqiao avec l'installation du tout premier espace digital d'exposition automobile, apportant une nouvelle dimension à l'expérience passager comme à la publicité aéroportuaire. Cet espace de 250 m², combine plus de 50 m² d'écrans LED, un espace d'exposition pouvant accueillir jusqu'à 6 véhicules, une scénographie lumineuse élaborée réfléchiée par de nombreux miroirs pour délivrer une expérience de marque fascinante.

Les médias digitaux installés par JCDecaux offrent en outre des possibilités augmentées tant pour les annonceurs que pour les passagers. Ainsi l'aéroport de Boston a vu la mise en place des deux premiers Interactive Visitor Centers (IVC) équipés de la plateforme LiveTouch. Ces mobiliers digitaux permettent aux passagers d'accéder à des informations en temps-réel, ainsi qu'à des services tels que la météo, les réservations d'hôtels, des informations concernant l'aéroport et autres informations touristiques. L'IVC est une première dans les aéroports pour un service initialement dédié aux arrêts de bus et aux totems commerce de proximité en milieu urbain.

Une autre innovation d'ampleur permet à présent la diffusion d'informations ciblées en temps-réel dans les aéroports de New York JFK, Boston et Shanghai Hongqiao. En effet, les écrans digitaux situés à proximité des portes d'embarquement, connectés au système informatique de programmation des vols de ces aéroports, affichent outre des messages publicitaires, la météo et autres informations concernant la ville de destination des passagers.

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.

Enfin, les dispositifs proposant des services aux passagers, font également partie des solutions de communication à forte valeur ajoutée, tant pour les annonceurs, que les passagers et les autorités aéroportuaires. L'un des exemples précurseurs fut – dès 2003 – celui des bornes de rechargement NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent aux passagers de travailler, de recharger leur lecteur MP3 ou de téléphoner avant l'embarquement avec la certitude de conserver l'autonomie de batterie de leur appareil électronique. Dans ce domaine, en 2013 JCDecaux North America a signé un partenariat avec Verizon pour déployer 169 bornes de rechargement dans les aéroports de New York JFK, Newark, Miami et Los Angeles, offrant à 193 millions de voyageurs un service unique et très prisé. Ces toutes nouvelles bornes de rechargement sont équipées de ports USB, de prises secteur et d'un dispositif innovant de rechargement sans fil. Elles disposent également de deux écrans digitaux 32" haute définition à l'usage exclusif des messages publicitaires de Verizon.

Les horloges aux couleurs d'une marque sont un autre exemple de service sponsorisé. Ainsi, Rolex a choisi de mettre en valeur son savoir-faire et le design de sa marque dans les aéroports de New York JFK, Paris Charles de Gaulle et Orly, Los Angeles et Francfort. Omega a choisi les aéroports de Nice et Bruxelles, Ulysse Nardin l'aéroport de Bangalore et Longines l'aéroport de Shanghai Hongqiao pour l'installation d'horloges portant haut l'emblème de leur marque.

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

Au 1^{er} janvier 2015, le Groupe détenait 279 contrats publicitaires représentant 337 591 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports à travers le monde.

Présence géographique

A fin 2014, JCDecaux opère dans les transports terrestres dans 22 pays.

Avec une très forte présence en Chine, JCDecaux est le N°1 de la communication extérieure dans les transports.

En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires de près de 30 000 bus dans 8 villes chinoises.

Dans les métros, JCDecaux 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, Nankin, Tianjin, Shanghai et Chongqing.

Avec une importante part de marché dans les métros, JCDecaux est incontournable en Chine. Grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux Chine, un annonceur peut acheter simultanément des emplacements dans 5 villes différentes : outre la simplification de l'acte d'achat pour les annonceurs et agences, ce réseau unique offre des opportunités en termes de créativité et d'innovation qui améliorent 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.

En dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient les contrats publicitaires des métros de Santiago du Chili, Turin, Milan, Rome, Helsinki, Budapest, Berlin, 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 2014, JCDecaux a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat pour l'exploitation des espaces publicitaires intérieurs et extérieurs sur et dans les véhicules ainsi que dans le métro de la Société de Transport Intercommunaux de Bruxelles (STIB), pour une durée de 12 ans. Ce contrat porte sur la modernisation des supports publicitaires situés sur le réseau de la STIB en superficie et dans le métro bruxellois ainsi que sur l'installation de nouveaux outils d'information aux voyageurs. Le réseau de la STIB, qui dessert les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale ainsi que 11 communes de la périphérie, a connu ces 10 dernières années une augmentation du nombre de ses utilisateurs de 70 % et touche près de 1,85 million de personnes par jour.

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

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

Au 31 décembre 2014, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2014) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 4 ans et 10 mois. Le montant des investissements initiaux et les coûts d'exploitation liés à l'entretien des supports publicitaires situés dans les métros, sont généralement inférieurs à ceux des contrats de Mobilier Urbain.

Aussi, JCDecaux reverse aux concédants une redevance variable, sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires publicitaire.

3.3.2. Audience et trafic

Le public des métros est comparable à celui de la communication extérieure (Mobilier Urbain et Affichage grand format). Le Groupe utilise les mêmes techniques de géomarketing pour maximiser l'impact de ses réseaux publicitaires sur l'audience des métros et l'efficacité de son offre commerciale auprès des annonceurs. En Chine, où JCDecaux est le leader de la publicité dans les transports, le Groupe a développé en 2008 la première étude de mesure d'audience pour le métro de Shanghai, étude qui a été étendue en 2009 au métro de Pékin. L'étude d'audience R&F (Reach & Frequency) quantifie l'impact de chaque campagne publicitaire dans le métro. Établies d'après des indicateurs de médiaplanning fiables et objectifs comme la quantification de l'audience, la répétition, le GRP ou les contacts, ces données permettent aux annonceurs et aux agences de faire des choix éclairés, donc d'optimiser les performances de leurs campagnes. L'étude R&F métro de Pékin suit les principes généraux de mesure d'audience extérieure formulés par le comité industriel du Global Guidelines on Out-of-Home Audience Measurement (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 64,5 % de la population adulte de Pékin en 4 semaines. Autrement dit, un annonceur peut effectuer 541 GRP, c'est-à-dire réaliser 53 millions de contacts visuels effectifs avec un réseau standard de 100 dispositifs lumineux. Les chiffres sont encore meilleurs pour les cibles offrant un intérêt particulier comme les jeunes, les diplômés ou les personnes à hauts revenus. Par exemple, le GRP atteint 765 chez les cols blancs, un score de 41 % supérieur à la moyenne. L'étude confirme que les réseaux de JCDecaux dans le métro ont non seulement un fort impact publicitaire dans un environnement clos, mais aussi qu'ils permettent des contacts effectifs de haute intensité parmi les publics cibles recherchés.

3.3.3. Ventes et marketing

En 2014, les médias de transit du Groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

JCDecaux crée l'événement dans le métro

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

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

Le Festival Innovate à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation, a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. D'octobre à décembre, des zones identifiées en fonction de la plus haute fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur imagination pour créer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. Ce positionnement résolument innovant contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la communication extérieure à Hong Kong.

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

Comme pour l'aéroport, avec un environnement clos, le métro est un territoire idéal pour le média digital. Les 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 dans le métro de Milan ;
- 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 et MOUTV dans le métro de Barcelone ; et Broadcast TV du métro de Shanghai.

En outre, les nouvelles technologies offrent de plus en plus de possibilité 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 commerciales et Innovate® 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 ou Tags NFC permettant d'accéder à des contenus dédiés sur des plates-formes mobiles ou les réseaux sociaux.

4. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l’Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d’affaires (source : JCDecaux). En 2014, l’Affichage grand format a représenté 16,3 % du chiffre d’affaires du Groupe.

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

L’activité Affichage comprend également la publicité lumineuse qui consiste essentiellement en la création et l’installation de néons publicitaires de très grand format et de toiles événementielles. Présent dans 9 pays avec 97 néons publicitaires, JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie et en Europe Centrale. En 2014, l’activité publicité lumineuse et toiles événementielles a représenté un chiffre d’affaires de 16,8 millions d’euros, soit 3,7 % du chiffre d’affaires de l’activité Affichage.

4.1. Nature des contrats d’affichage

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

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

- une durée de six ans, à compter de la date de signature, avec, pour la France, tacite reconduction par année à compter de l’échéance initiale sauf dénonciation dans un délai de trois mois avant son expiration. Ces durées peuvent être supérieures dans les pays où la durée n’est pas limitée par la loi ;
- libre accès à l’emplacement dans la mesure de ce qui est nécessaire pour installer et entretenir les supports ;
- stipulations sur le type d’affichage, la nature et la surface des affiches qui peuvent être 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.

4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2014, le Groupe disposait de 207 264 faces publicitaires réparties sur 24 pays européens (plus de 2 600 villes européennes de plus de 10 000 habitants), trois pays d’Asie-Pacifique (Chine, Singapour et Thaïlande), la Russie, l’Ukraine, le Qatar, l’Afrique du Sud et l’Ouzbékistan. Le Groupe a poursuivi en 2014 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.

En France, la loi du 12 juillet 2010 portant sur l’Engagement National pour l’Environnement (Grenelle Environnement) réforme la réglementation de l’affichage publicitaire avec des mises en conformité des dispositifs publicitaires au 13 juillet 2015. L’important travail de mise en conformité déjà entrepris par le Groupe va se poursuivre sur le premier semestre 2015. Le catalogue 2015 du Groupe intègre l’impact de cette mise en conformité.

Au 31 décembre 2014, la répartition géographique des faces d’affichage du Groupe était la suivante :

RÉGION	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	107 539
France	41 379
Royaume-Uni ⁽²⁾	31 667
Reste du Monde ⁽³⁾	26 042
Amérique du Nord	337
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	300
TOTAL	207 264

⁽¹⁾ Inclut l’Allemagne, l’Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, le Danemark, l’Espagne, l’Estonie, la Finlande, la Hongrie, l’Irlande, l’Italie, la Lettonie, la Lituanie, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République Tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède et la Turquie.

⁽²⁾ Inclut les espaces publicitaires des cabines téléphoniques.

⁽³⁾ Inclut l’Afrique du Sud, le Chili, le Costa Rica, les Emirats Arabes Unis, le Guatemala, l’Ouzbékistan, le Qatar, la République Dominicaine, la Russie et l’Ukraine.

⁽⁴⁾ Inclut la Chine, Singapour et la Thaïlande.

4.3. L'offre de JCDecaux

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

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

L'utilisation croissante des produits numériques a été particulièrement significative en 2014, en association avec les panneaux numériques dans d'autres secteurs de notre activité, afin de faciliter la communication des annonceurs au travers de plateformes mobiles. Les annonceurs tiennent de plus en plus compte du volume d'activité qui transite par les médias sociaux et les appareils mobiles et du rôle de la communication extérieure dans la stimulation des échanges des consommateurs sur ces plateformes. Certains clients du Groupe comme Google, Samsung, British Airways, Land Rover, BMW, Coca-Cola et Mini utilisent des dispositifs numériques de communication extérieure pour communiquer avec leurs clients au travers de flux de contenu direct, et parfois même créer une interactivité avec les visuels grâce à Twitter ou Facebook. Ce phénomène devrait monter en puissance au cours des années à venir.

Les nouveaux supports d'affichage du Groupe utilisent les concepts qui ont fait le succès du Mobilier Urbain, tels que le rétro-éclairage et l'affichage déroulant. Depuis l'acquisition d'Avenir en 1999, le Groupe a investi de manière significative pour améliorer la qualité de son réseau d'affichage grand format, notamment sur ses principaux marchés que sont la France et le Royaume-Uni. Depuis 2009, JCDecaux dispose également de la plus grande offre de panneaux d'affichage rétro-éclairés au Royaume-Uni. Cette amélioration qualitative lui a permis de renforcer l'efficacité publicitaire de ses réseaux et de différencier son offre produits auprès des annonceurs. Ainsi, aux emplacements les plus visibles et les plus prestigieux, le Groupe a remplacé des panneaux fixes par des supports à affichage déroulant rétro-éclairés de 8, 12 et 18 m² appelés « Vitrines® ».

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 Vitrites®, a autant d'impact qu'une campagne publicitaire affichée sur un panneau fixe, et ce, en dépit d'un temps inférieur d'exposition de la campagne. En effet, la mobilité de l'affiche attire l'attention et renforce l'efficacité du message publicitaire, ce qui rend ce type de panneau particulièrement attractif pour les annonceurs.

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 :

- En 2005, le Groupe a érigé la Tour de la M4, une structure totalement publicitaire aussi haute qu'un immeuble de sept étages (28,5 mètres) positionnée pour permettre une visibilité maximale sur la principale autoroute reliant l'aéroport d'Heathrow à Londres.
- En 2006, JCDecaux a poursuivi l'implantation de ce type de structures publicitaires exceptionnelles, à proximité de grandes artères de circulation à fort trafic. La « Torche » a ainsi été érigée à Londres, non loin de la Tour Foster sur l'autoroute M4, et une structure similaire a été érigée sur l'autoroute A3.
- En 2008, Le Groupe a lancé 20 nouveaux dispositifs d'affichage numérique sur des emplacements de premier choix au centre de Londres. Ces nouvelles structures ont renforcé encore davantage l'attractivité de ce média pour les annonceurs, ce qui s'est avéré particulièrement approprié dans la période clé précédant les Jeux Olympiques de 2012.
- En 2009, JCDecaux a continué d'investir dans ces grands dispositifs publicitaires haut de gamme placés à des endroits stratégiques pour accroître son offre et renforcer sa position à Londres, toujours en vue des Jeux Olympiques de 2012. Deux nouvelles tours ont été construites à Londres sur les autoroutes M3 et A40M, à proximité du nouveau centre commercial Westfield, qui est le plus grand centre commercial urbain en Europe.
- En 2011, une autre tour a également été érigée sur l'A40M, à son point d'entrée dans le centre de Londres. Le Stratford Digital Sail, un dispositif numérique en forme de voile de bateau de 36 m², situé sur une des routes principales d'accès à la capitale et passant à côté du village Olympique, a également été lancé. Enfin, la Trafford Arch - un dispositif particulièrement spectaculaire enjambant une autoroute - a été mise en place à Manchester. elle s'étend sur 46 mètres et offre une surface publicitaire totale de 83 m² qui a été convertie en digitale en 2014.

- En 2013, JCDecaux a continué le programme, lancé en 2012, de conversion des écrans grand format sur Cromwell Road (axe principal reliant Heathrow au centre de Londres), en écrans numériques LED. Toutes les faces étant numériques, cette innovation spectaculaire permet au Groupe de commercialiser la « passerelle numérique » de Cromwell Road auprès des annonceurs comme une opportunité publicitaire unique en son genre. Les annonceurs ne sont plus limités par des périodes fixes de deux semaines et achètent donc l'ensemble des faces numériques de l'offre par 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 reconnu par Google qui a acheté l'ensemble du site pour une longue durée.
- En dehors de l'Europe, un développement significatif a été le déploiement de nos nouveaux panneaux 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 dans le Chicago DMA, sur des terrains publics près de la ville de Chicago même. Les données de mesure d'audience de l'industrie de la communication extérieure et les évaluations « TAB Out of Home » confirment que ces panneaux sont les produits les plus attractifs du marché. Nous croyons que cette forme de partenariat pour les grands formats sur des terrains publics à des emplacements de choix peut être adoptée par d'autres grandes villes aux États-Unis.

4.4. Vente et Marketing

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

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

A ce titre, l'étude City Voice, réalisée en France en 2012, a permis de mieux comprendre les usages, les perceptions et les bénéfices assignés par les consommateurs aux dispositifs de Communication Extérieure longue conservation qu'utilisent les annonceurs pour informer et guider leurs clients jusqu'au point de vente.

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.

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

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

D'une part, la création de la gamme exclusive City, une offre nationale mixte associant Mobilier Urbain 2 m² et Vitrites® 8 m², a permis de concevoir des offres ciblées qui exploitent finement la diversité des territoires couverts par le Groupe. Référence depuis sa création en 2009, cette gamme héberge quatre réseaux thématiques, City Trade, City Life, City Hype et City Activity, dernier-né en 2013. Ces concepts ont été construits à partir d'analyses géo-marketing développées en collaboration avec Experian (sauf pour City Activity), acteur mondial reconnu de l'analyse de données et du micromarketing.

D'autre part, fin 2011, en partenariat avec Bureau Veritas Certification, JCDecaux a mis au point une démarche inédite en France qui permet d'officialiser un standard pour le marché, en attestant la qualité des mobiliers 8 m² et 12 m² sous verre rétro-éclairés. Un Comité Qualité composé de 6 annonceurs (Auchan, Bouygues Télécom, Caisse d'Epargne, L'Oréal, Orangina Schweppes, Volkswagen), de 4 agences médias (Havas Media, Posterconseil, Posterscope et Vivaki), d'une agence de publicité (Fred & Farid), de JCDecaux et de Bureau Veritas Certification a été mis en place. Ce Comité Qualité a travaillé sur 9 critères de notation des mobiliers (5 critères discriminants comme l'isolement des panneaux, par exemple, et 4 critères contextuels) permettant d'aboutir à une classification des mobiliers Vitrites® en 4 segments : Diamant, Or, Argent et Bronze. Cette démarche de transparence permet aux annonceurs de connaître exactement le niveau de qualité et de visibilité des supports d'affichage qu'ils achètent chez JCDecaux. Ce référentiel est ouvert aux autres acteurs de la communication extérieure. A l'issue de la vague d'audit d'avril 2014 menée par Bureau Veritas Certification, 26 % du parc Vitrites® 8 et 12 m² du Groupe a été contrôlé. L'attestation de conformité attribuée à JCDecaux a été reconduite pour un an jusqu'en juin 2015.

1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

En 2013, compte tenu de l'environnement économique mondial qui est resté difficile, les positions établies dans les marchés émergents, notamment en Chine et au Moyen-Orient, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, ont permis au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires bien supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée. L'un des facteurs ayant le plus contribué à ces relations a été l'investissement stratégique réalisé par le Groupe dans les plateformes numériques sur diverses activités correspondant à des catégories de dépenses à forte croissance.

En 2014, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls six annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe, un seul représentait plus de 2 %. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2014, avec huit des dix principaux annonceurs déjà présents en 2013. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 13,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2014 (14,1 % en 2013).

Le tableau suivant présente la part des dix plus grands secteurs d'activité du groupe dans son chiffre d'affaires 2014 :

SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	15,7 %
Loisirs, divertissement, cinéma	11,9 %
Produits de luxe et de beauté	11,2 %
Finance	9,1 %
Agroalimentaire	7,7 %
Automobile	7,0 %
Services	6,6 %
Mode	6,3 %
Télécoms & technologie	5,8 %
Voyages	5,3 %

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.

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

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

Le Groupe commercialise l'espace publicitaire situé sur ses mobiliers dont les faces sont regroupées en réseaux. Les campagnes d'affichage 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 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 impressions 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 DES ANNONCEURS INTERNATIONAUX

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

La fusion des divisions ventes internationales et marketing Groupe en janvier 2009 pour créer JCDecaux OneWorld a entraîné une hausse significative des revenus consolidés du Groupe entre 2009 et 2014 et a bénéficié aux marchés locaux du Groupe grâce à une meilleure coordination. Implanté à Londres, Paris, New York et Shanghai, JCDecaux OneWorld offre aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié pour actifs internationaux, toutes divisions comprises, et permet ainsi de mieux servir les clients et de développer et coordonner la mise en place de partenariats avec les annonceurs internationaux dans les pays où le Groupe est présent. Cette centralisation simplifie le processus d'achats de campagnes internationales pour des clients cherchant à développer une stratégie média à une échelle européenne 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 Oracle, Mango, Gucci, Calzedonia, Nissan, Dolce & Gabbana, Hermès, Bank of China et la Croix Rouge. La centralisation des ressources a aussi permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec Procter & Gamble et LVMH, notamment dans les aéroports. En 2013, JCDecaux OneWorld, fort du réseau international de JCDecaux, a également étroitement collaboré avec des entreprises comme 21st Century Fox et Sony Pictures afin de simplifier des lancements de produits dans de nombreux pays en même temps.

Capitalisant sur les succès enregistrés depuis cinq ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe déploiera géographiquement de nouvelles ressources en 2015 avec la création de nouveaux postes de chargés de relations clientèles internationales à Miami. Bien que faisant partie des équipes JCDecaux OneWorld, ces derniers travailleront également en étroite collaboration avec les équipes commerciales opérant aux Etats-Unis et en Amérique Latine, afin de simplifier les interactions avec les clients du Groupe implantés dans cette zone. JCDecaux considère que cela permettra aux clients internationaux du Groupe d'avoir un meilleur accès à 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 2014. Cet annonceur pionnier dans le domaine numérique s'est engagé dans des campagnes de communication extérieure à l'échelle internationale, suite à une expérience réussie en 2011 sur nos supports numériques et haut de gamme, dans le cadre de leur stratégie média de convergence numérique. JCDecaux OneWorld a pu poursuivre, en 2014 ce partenariat avec cet annonceur très au fait des tendances numériques.

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 2014, JCDecaux a poursuivi le déploiement à l'international de la version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif : Créaction®. A fin 2014, plus de 10 pays du Groupe en sont déjà équipés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. 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.

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

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

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

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

JCDecaux a ainsi développé pour Defacto une offre inédite en matière de communication extérieure, notamment digitale, avec des mobiliers en parfaite adéquation avec le contexte urbain hors du commun de La Défense. Ce sont 55 écrans digitaux et 111 faces analogiques qui constituent un dispositif d'envergure pertinent pour accompagner les annonceurs dans leur stratégie de marque.

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, et aussi Marc Aurel avec lequel JCDecaux a remporté l'appel d'offres de Paris pour un nouvel abri-voyageurs.

Le premier exemplaire de ce nouveau modèle a été installé le 22 octobre 2014 suivi de l'installation de près de 300 abri-voyageurs jusqu'à fin 2014.

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. 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 en amont. L'organisation de la R&D de JCDecaux se transforme par ailleurs afin d'être plus ouverte sur le monde extérieur et intégrer directement au processus d'innovation de nouveaux partenaires comme des start-up ou des centres de recherche.

Ces organisations ont été complétées par la création de deux équipes de coordination et de pilotage des mobiliers digitaux et des produits serviciels. En parallèle, un département Expérimentations et Nouveaux Concepts a été constitué, pour renforcer les liens entre les équipes R&D et les différentes fonctions internes – Marketing, Produit et Commerce en France, Business Units dans le monde – et mettre en œuvre des Démonstrateurs (Proofs of Concept) pour matérialiser, tester et rendre explicites ces innovations.

2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

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

En octobre 2014, JCDecaux a été lauréat du prix service digital de l'année pour ses abribus 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.

Le 5 décembre 2012 à New-York, l'« Ingenuity Award », prix international organisé par le Financial Times et Citi a été attribué à JCDecaux dans la catégorie infrastructure pour son système de vélos en libre-service Vélib' installé à Paris depuis 2007. Ce prix, placé sous le thème des « Urban ideas in Action » valorise les sociétés, les équipes et les organisations qui ont développé des solutions innovantes pour faire face aux challenges urbains. Cette distinction récompense l'esprit pionnier de JCDecaux, qui dès 2003, a lancé le premier dispositif de Vélos en Libre-Service à Vienne en Autriche. Depuis, 69 villes dans le monde ont adopté avec succès notre système de Vélos en Libre-Service.

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des processus de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement en 2011 et l'extension en 2013, à la suite d'un audit externe, des certifications ISO 9001 et ISO 14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Production et Opérations.

3. INNOVATIONS RÉCENTES

Des avancées remarquables ont été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et de développement de produits utilisant les technologies digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor ou outdoor a été développée par les équipes R&D, Achats et Digital Media, incluant des dispositifs LCD et plasma de formats allant du 17" au 103", ou des LED de pitch allant de 20mm à 4mm selon les utilisations. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives sur la base de celles qui ont été mises en œuvre à Paris dans le cadre de la réponse à l'appel à projets « Mobiliers Urbains Intelligents ». Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests

comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (La Torche et d'autres dispositifs à Londres, le métro de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.

Au-delà de Velib, qui est à la fois la référence mondiale du Vélo en Libre-Service (VLS) et l'initiateur des centaines de systèmes de Vélo en Libre-Service lancés depuis 2007 dans le monde entier, les équipes R&D travaillent à l'amélioration continue des solutions installées et au développement d'une offre de nouvelle génération innovante pour les futurs contrats de JCDecaux. L'importance du VLS comme arme de conquête de nouveaux marchés est réaffirmée et l'objectif permanent est de proposer aux Villes et aux citoyens des solutions innovantes maintenant les fondamentaux d'ergonomie, de durabilité et de qualité de service. C'est ainsi qu'un premier système, dont les points d'attache sont installés sans génie civil, a été déployé l'été dernier à Vilnius, en Lituanie et, surtout, que de nombreux brevets ont été déposés depuis 2012 préparant la migration vers l'électrique, avec des solutions en cours de développement au sein des laboratoires électroniques de l'entreprise.

Les efforts d'innovation se poursuivent fortement sur les technologies liées à l'interactivité avec le développement de plateformes servicielles et publicitaires utilisant les technologies open source Android, la géo-localisation, 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.

JCDecaux développe depuis 2010 une « Digital Signage Platform » répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain »

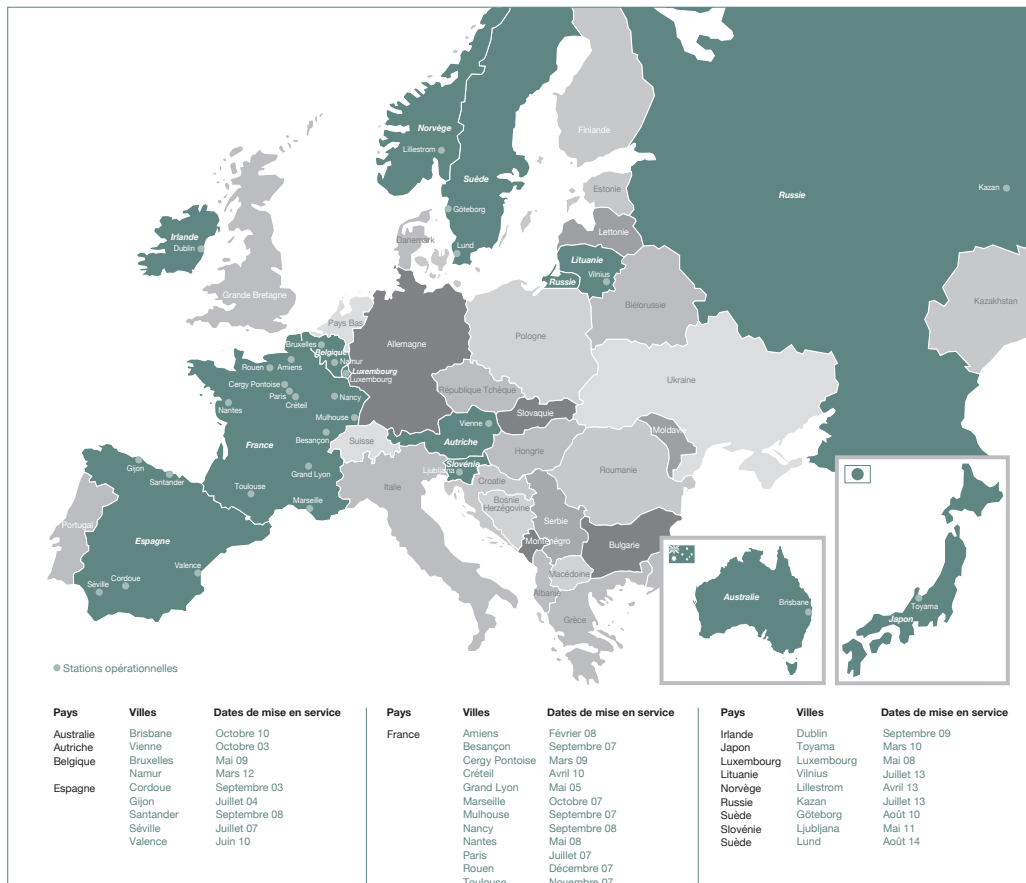
digitale du Groupe. Cette plateforme met en œuvre des outils intégrés visant à assurer le contrôle et l'intégrité des contenus numériques à diffuser, à programmer ces contenus (« scheduling ») de façon élaborée et adaptable à chacune des installations digitales, ainsi qu'à sécuriser les diffusions.

D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2014, environ 6 812 écrans étaient gérés par son intermédiaire.

Dans le domaine des services apportés aux Villes, l'installation des Atribus de Paris sera l'occasion de proposer des services innovants aux passagers des transports en commun, en particulier un départ à l'extérieur de l'abri des temps d'attente par ligne de bus, les rendant ainsi plus visibles. Une fonctionnalité permettra de demander l'arrêt du bus que l'on souhaite prendre à l'aide d'un affichage digital extérieur à l'abri. L'ensemble de ces innovations sont mises en œuvre dans un contexte d'économies d'énergie massives pour respecter le plan climat, avec des abris qui ne sont alimentés en électricité que de nuit. Toutes ces nouvelles fonctions de jour puisent leur énergie dans des batteries de haute capacité qui sont, dans certains abris, alimentées en solaire.

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.

Le portefeuille de 854 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.



Municipalidad de Santiago

16:34

JCDecaux

ESTADO
100 AÑOS

LA SENTENCIA
A Cuba
AUTENTICACUBA.COM

DONDE PRESENTE
Y PASADO CONVIVEN


Cuba

 MUPI 2 m² à Santiago du Chili, Chili

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Profil de JCDecaux	38
Le modèle économique	38
Les chiffres clés	38
La présence géographique de JCDecaux en 2014.....	39
La chaîne de valeur de JCDecaux	40
La Gouvernance	40
La gouvernance de JCDecaux.....	40
La Direction du Développement Durable et de la Qualité.....	40
Les sponsors.....	40
Les réseaux développement durable.....	41
La Stratégie Développement Durable	41
L'identification des parties prenantes du Groupe et la matrice de matérialité.....	41
Les 6 priorités de la Stratégie	42
L'élaboration de la Stratégie	42
Le Déploiement et le suivi de la Stratégie	42
Le déploiement de la Stratégie	42
Le suivi de la Stratégie.....	42
Le Reporting extra-financier	43
Le périmètre de Reporting	43
La périodicité du Reporting.....	43
L'usage du Reporting.....	43
Notre Responsabilité environnementale	44
Réduire nos consommations énergétiques	44
Réduire nos autres impacts environnementaux.....	48
La gestion de l'eau.....	49
Notre Engagement social	50
Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe.....	50
Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe	52
La formation	54
La diversité et l'égalité professionnelle	55
Les conditions de travail	56
Notre engagement sociétal	60
Renforcer le développement durable dans la Politique Achat.....	60
Favoriser l'engagement des collaborateurs en faveur du développement durable.....	61
Les relations avec nos clients	63
Les relations avec les collectivités	64
Nos clients annonceurs.....	66
Les usagers Cyclocity	67
Les relations avec nos investisseurs.....	67
La contribution de JCDecaux aux communautés locales	67
La présence dans les indices internationaux	69
La Table de concordance	70

GUIDE DE LECTURE DE LA PARTIE DÉVELOPPEMENT DURABLE :

- Présentation des priorités et des objectifs de la Stratégie Développement Durable
- Suivi des sujets Développement Durable
- Les sujets identifiés par le symbole  font l'objet de focus spécifiques
- Conformément au décret n°2012-557 du 24 avril 2012, les informations sociales, environnementales et sociétales concernant l'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 figurent dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA, disponible sur le site Internet du Groupe dans la section Développement Durable : www.jcdecaux.com/fr/Developpement-durable.
- Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations pour l'exercice 2014, disponible dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA, a été établi par le Cabinet Mazars, mandaté en tant qu'organisme tiers indépendant vérificateur.
- Les informations relatives à l'article 225 de la loi Grenelle 2, vérifiées par l'organisme tiers indépendant, sont référencées dans la table de correspondance disponible à la fin de la partie « Le développement durable ».

1. LE PROFIL DE JCDECAUX

1.1. Le modèle économique

Jean-Claude Decaux, a eu, dès l'origine de JCDecaux en 1964, une vision tournée vers le développement durable en inventant un modèle économique vertueux : fournir aux villes des produits et services financés par de l'espace publicitaire.

Déclinée aujourd'hui dans tous les univers (villes, aéroports, concessions de transports, centres commerciaux...), la dimension servicielle du mobilier urbain est plus que jamais d'actualité en :

- offrant aux citoyens et aux usagers des produits et services sans impact sur les finances locales et les contribuables ;
- contribuant à l'embellissement des environnements dans lesquels il s'insère ;
- donnant à la publicité sa juste place.

1.2. Les chiffres clés*

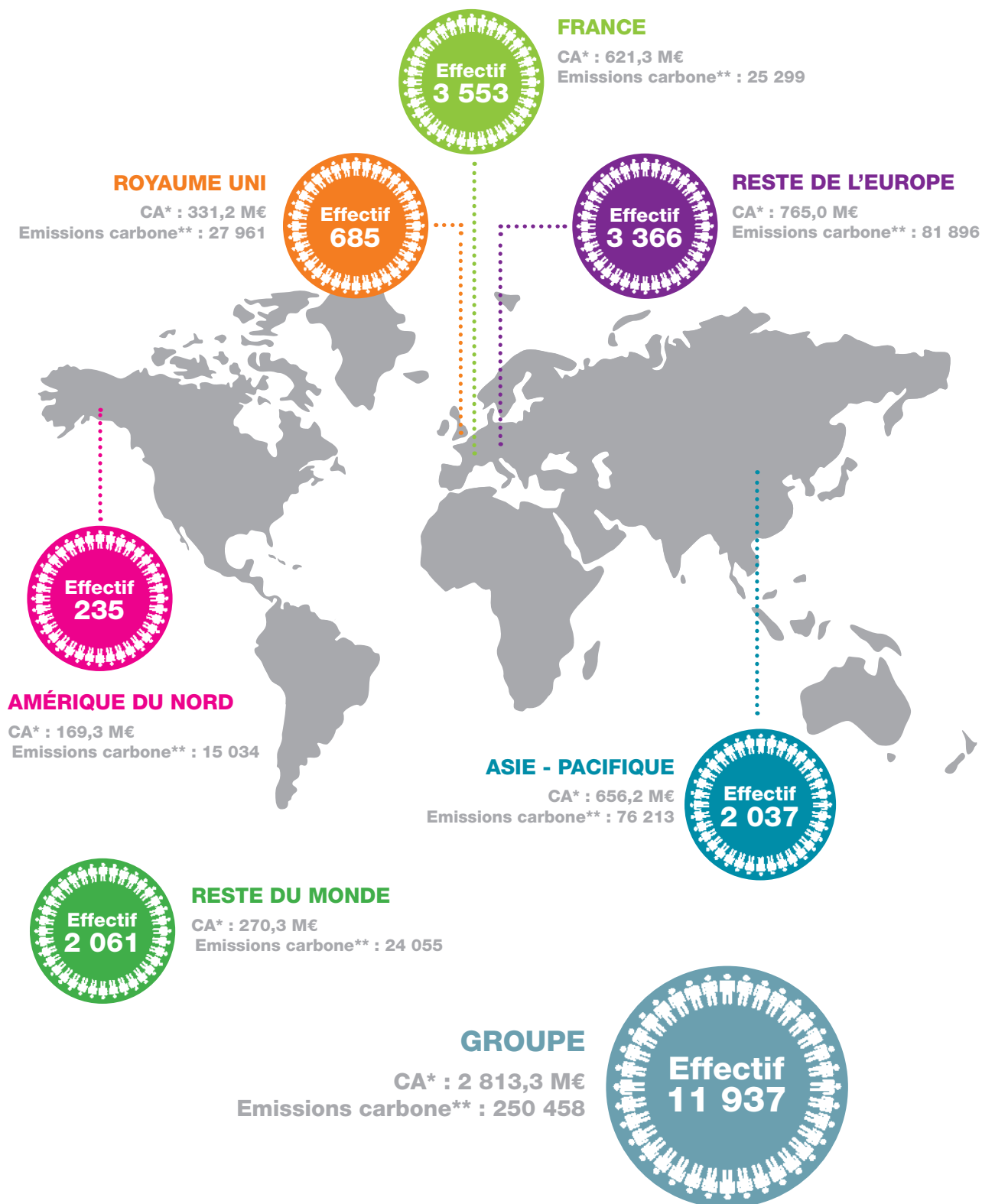
Au 31 décembre 2014, l'effectif total du groupe JCDecaux s'élevait à 11 937 collaborateurs, soit une augmentation de 4,7 % par rapport à 2013, principalement dû à l'acquisition d'Eumex en Amérique Latine. La France représente 30 % des effectifs du Groupe, l'Europe 28,2 % (hors France et Royaume Uni) et l'Asie-Pacifique 17 %.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP)

AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
France	3 527	3 515	3 553
Reste de l'Europe	3 373	3 392	3 366
Reste du Monde	776	1 639	2 061
Asie-Pacifique	1 932	1 981	2 037
Royaume-Uni	675	673	685
Amérique du Nord	201	202	235
TOTAL GROUPE	10 484	11 402	11 937

* Tous les chiffres présentés dans la partie « Le développement durable » sont des chiffres consolidés.

1.3. Présence géographique de JCDecaux en 2014



*en millions d'euros - chiffre d'affaires ajusté

** En Teq Co₂, chiffres n'intégrant pas la politique d'achat d'électricité verte qui couvre en 2014 32,1% des consommations électriques du Groupe

1.4. La chaîne de valeur de JCDecaux

JCDecaux apporte des réponses concrètes et innovantes aux enjeux du XXI^{ème} siècle, en mettant l'énergie, l'expertise et l'intelligence collective de l'entreprise et de ses collaborateurs au service d'une croissance long terme, aux côtés de ses partenaires, de ses clients et de ses parties prenantes.

Tout en étant de plus en plus présent à l'international, JCDecaux reste un Groupe à l'implantation très locale. En effet, la chaîne de valeur présentée ci-dessous illustre la volonté de JCDecaux d'être au plus prêt de ses clients dans chacun des pays où il exerce son activité.

Ainsi, la plupart des étapes décrites dans ce schéma rendent compte de mises en œuvre locales permettant de répondre au mieux aux besoins des clients. La répartition des effectifs, principalement sur les métiers de l'exploitation (maintenance des mobiliers), de la Vente et du Marketing, appuie cette réalité.

Les fonctions transverses apportent leurs expertises tout au long de la chaîne de valeur, comme la Direction des Systèmes d'Information, la Direction Juridique, la Direction de la Communication ou encore la Direction du Développement Durable et de la Qualité. A titre d'exemple, la Direction des Etudes conçoit la majorité des mobiliers installés par le Groupe, en apportant une attention particulière à la réduction de leur impact environnemental.

CLIENT DIRECT	
Collectivités - Sociétés de transport Besoin d'équiper la ville ou la société de transport en mobiliers de services et d'informations, systèmes de vélos en libre service...	Annonces
Ecoute des besoins, dialogue et recommandations	Conseils aux annonceurs
Réponse aux Appels d'Offres	Elaboration des offres et réseaux publicitaires
Conception, Achats, assemblage des mobiliers	Vente de l'espace publicitaire aux annonceurs
Installation des mobiliers	Préparation des affiches et toiles reçues des imprimeurs
Opérations et Maintenance des mobiliers (nettoyage, affichage, entretien)	Affichage des campagnes
Démontage, recyclage ou rénovation des mobiliers	Dépose en fin de campagne et recyclage des affiches
	Accompagnement post campagne (reporting, impact et efficacité)

2. LA GOUVERNANCE

2.1. La gouvernance de JCDecaux

Le détail sur la gouvernance du groupe JCDecaux est présenté dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques ».

2.2. 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.

Sa mission est de :

- proposer et mettre en œuvre la stratégie du Groupe dans les domaines du développement durable ;
- fédérer et aider les métiers et les filiales du Groupe à définir et déployer leurs programmes de développement durable en ligne avec la Stratégie Développement Durable du Groupe ;
- assurer l'animation et la coordination des plans d'actions développement durable ;
- répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes sur les sujets en lien avec le développement durable ;
- conduire la politique Qualité du Groupe.

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

Chaque année, la Direction du Développement Durable et de la Qualité rend compte de l'état d'avancement du déploiement de la Stratégie Développement Durable dans les pays du Groupe au Directoire de JCDecaux et propose de nouvelles actions.

2.3. Les sponsors

La Direction du Développement Durable et de la Qualité a nommé des sponsors pour l'accompagner dans l'élaboration des objectifs de la Stratégie Développement Durable. Les sponsors apportent l'expertise technique nécessaire sur les priorités identifiées dans la Stratégie. Le choix de Directeurs opérationnels et fonctionnels favorise l'appropriation des sujets développement durable par tous et montre l'importance de leur intégration dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

2.4. Les réseaux développement durable

Les correspondants développement durable

La Direction du Développement Durable et de la Qualité s'appuie sur des correspondants développement durable nommés dans toutes les grandes filiales du Groupe (37 pays). 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 au plus haut niveau localement.

Les correspondants Reporting

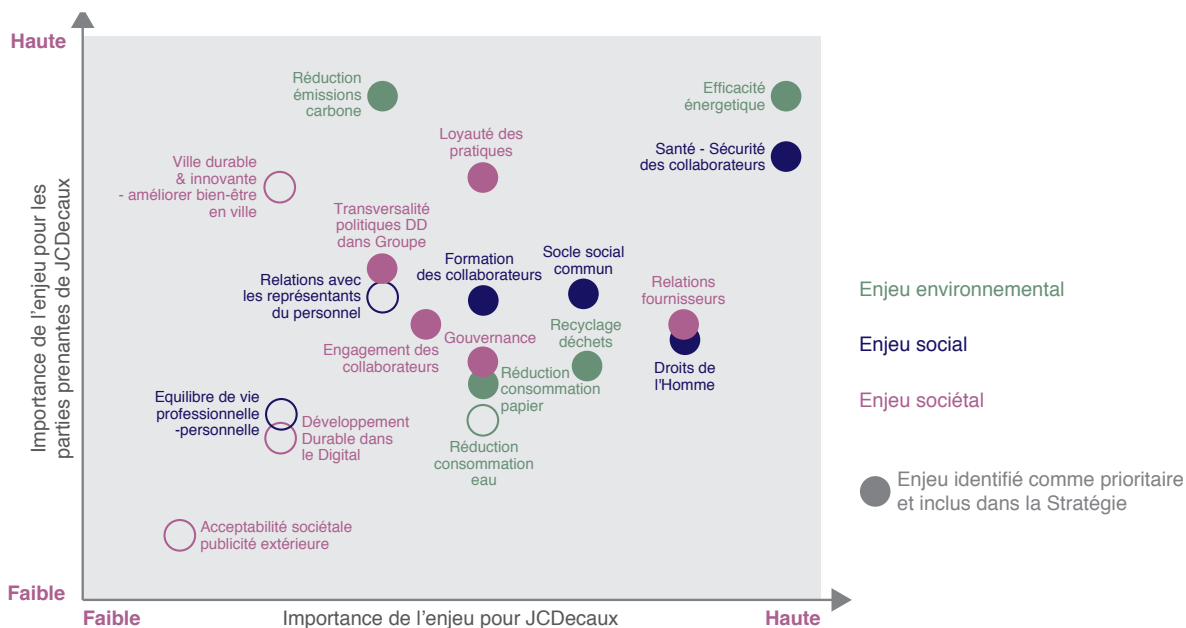
Un ou plusieurs correspondants Reporting sont en charge de remonter l'information extra-financière au sein des pays. Les données remontées sont ensuite compilées au niveau du Groupe.

3. LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2014, JCDecaux a déployé sa Stratégie Développement Durable à l'international, dans l'ensemble des filiales où le Groupe a le management opérationnel. Composée de 6 priorités, réparties entre les 3 axes du développement durable : environnemental, social et sociétal, la Stratégie Développement Durable de JCDecaux est directement issue des enjeux mis en évidence par la matrice de matérialité.

L'objectif de cette Stratégie est d'articuler de manière partagée et transversale, dans l'ensemble du Groupe, les priorités d'actions en matière de développement durable.

Cette matrice de matérialité a deux « entrées principales » permettant d'apprécier les enjeux en matière de développement durable, selon leur degré d'importance pour JCDecaux et pour ses parties prenantes.



Les sujets qui n'ont pas été intégrés dans la Stratégie Développement Durable ne sont pas considérés comme sans importance par le Groupe. Il est néanmoins essentiel de prioriser les actions pour assurer un déploiement efficace dans les filiales du Groupe et donner une visibilité claire aussi bien en interne qu'en externe de la feuille de route du Groupe en matière de développement durable.

3.1. L'identification des parties prenantes du Groupe et la matrice de matérialité

En 2013, JCDecaux a réalisé en interne la cartographie de ses parties prenantes au niveau du Groupe, c'est-à-dire des individus ou groupes d'individus qui impactent ou pourraient être impactés, directement ou indirectement, par ses activités, produits et services pour identifier ses enjeux prioritaires en matière de développement durable. Une évaluation a été réalisée au travers d'entretiens auprès de nombreux managers JCDecaux en contact avec ces parties prenantes.

Les informations obtenues ont été compilées dans une matrice de matérialité, qui a permis de faire émerger les enjeux les plus importants. Ainsi, le Groupe a défini 6 priorités d'actions stratégiques répondant aux enjeux identifiés comme les plus importants.

Cette approche a permis au Groupe de concentrer ses ressources sur les enjeux stratégiques créateurs de valeur et porteurs de sens pour l'entreprise, de s'assurer que la Stratégie Développement Durable était en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et que les priorités et les actions proposées étaient en ligne avec les activités des filiales et les attentes de leurs parties prenantes. Le résultat de cette démarche est présenté dans la matrice ci-dessous.

Les enjeux qui ressortent dans la matrice comme les plus importants pour JCDecaux et ses parties prenantes ont été retenus dans le cadre de la Stratégie Développement Durable comme les priorités d'actions.

3.2. Les 6 priorités de la Stratégie

La Stratégie Développement Durable est composée de 6 priorités, équilibrées entre les 3 axes du développement durable : environnemental, social et sociétal, directement liées aux enjeux mis en évidence par la matrice de matérialité.

Priorités environnementales

- Réduire nos consommations électriques
- Réduire nos autres impacts environnementaux

Priorités sociales

- Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe
- Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe

Priorités sociétales

- Renforcer le développement durable dans la Politique Achat
- Favoriser l'engagement des collaborateurs en faveur du développement durable

3.3. L'élaboration de la Stratégie

Le travail d'élaboration de la Stratégie a été conduit par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et sous le contrôle du Directoire. Suite à l'identification et à la validation par le Directoire des 6 priorités de la Stratégie, un sponsor a été désigné pour chaque priorité stratégique et a constitué un groupe de travail composé de managers de différents pays et zones géographiques pour déterminer les objectifs Groupe et participer à la définition des mesures prises sur chaque priorité.

Les sponsors, sont également en charge du pilotage, du suivi et de l'atteinte des objectifs et d'aider les pays qui le demandent à déployer les mesures.

4. LE DÉPLOIEMENT ET LE SUIVI DE LA STRATÉGIE

4.1. Le déploiement de la Stratégie

La Stratégie Développement Durable a été déployée dans les filiales du Groupe où JCDecaux a le management et qui étaient déjà intégrées au reporting extra-financier (37 pays), représentant 94,2 % de son chiffre d'affaires en 2014.

Les filiales ont élaboré leurs plans d'actions locaux et ont fixé leurs objectifs en lien avec les objectifs du Groupe en 2014. Ces plans d'actions locaux ont ensuite été consolidés pour valider des engagements concrets pour l'ensemble du Groupe.

Les correspondants développement durable

Un correspondant développement durable a été nommé dans chaque pays inclus dans la Stratégie. Membre du comité de direction du pays, ce correspondant constitue le point d'entrée privilégié au sein du pays pour le déploiement, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions de la Stratégie Développement Durable.

4.2. Le suivi de la Stratégie

La Stratégie est pilotée tout au long de l'année par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, par les sponsors de chaque priorité stratégique, leurs Directions opérationnelles et par les correspondants développement durable localement. Les données extra-financières de chaque pays sont quant à elles remontées par les correspondants reporting.

Au sein des pays, les correspondants développement durable et les correspondants reporting apportent des visions complémentaires du suivi de la Stratégie Développement Durable. Les correspondants développement durable apportent un suivi qualitatif des actions mises en place et leur rôle d'opérationnel facilite le déploiement de la Stratégie Développement Durable. Les correspondants reporting renseignent les données extra-financières au niveau des pays. Les données remontées permettent à la fois :

- de suivre les performances extra-financières de chaque pays au regard de la Stratégie Développement Durable
- d'alimenter le reporting extra-financier et servir de base au calcul pour les données consolidées au niveau du Groupe

Les priorités et les objectifs fixés ainsi que les résultats obtenus sont analysés sur la base du périmètre de déploiement de la Stratégie. Ainsi, les gains, extensions ou pertes de contrats éventuels dans les pays participant à la Stratégie sont systématiquement inclus dans le périmètre.

Les indicateurs de suivi de chaque priorité sont présentés chaque année dans le Document de Référence. Une revue annuelle de l'avancement de la Stratégie est réalisée par le Directoire. Au cours de ces revues, les priorités, leur contenu et les objectifs fixés peuvent être révisés en fonction des progrès réalisés, de l'évolution de l'activité et du contexte.

En cas d'évolution de ses priorités stratégiques en matière de développement durable, JCDecaux s'engage à être transparent sur ces changements, et à continuer à publier les indicateurs de la stratégie ou à expliquer pourquoi ces indicateurs ne sont plus suivis et publiés.

Les thématiques et les indicateurs de suivi communiqués historiquement sont maintenus et enrichis par la Stratégie Développement Durable.

5. LE REPORTING EXTRA-FINANCIER

5.1. Le périmètre de Reporting

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

En 2014, le périmètre de reporting a été élargi :

- Suite à l'acquisition d'Eumex par JCDecaux, certaines entités d'Eumex ont été intégrées au reporting extra-financier : le Chili et la Colombie
- L'Autriche a élargi le nombre des entités remontant des informations extra-financières
- La Hongrie a été intégrée au reporting extra-financier

Le périmètre couvert par le reporting extra-financier en 2014 représente 96,0 % du chiffre d'affaires pour les données environnementales (à l'exception des données sur les déchets qui couvrent 94,9 % du chiffre d'affaires) et 94,8 % des effectifs (ETP) du Groupe pour les données sociales.

5.2. La périodicité du Reporting

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

5.3. L'usage du Reporting

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

En 2014, le reporting extra-financier a été enrichi par des indicateurs spécifiques au suivi de la Stratégie.

Une note méthodologique, détaillant les spécificités du reporting extra-financier est disponible dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA : www.jcdecaux.com/fr/Developpement-durable.

6. NOTRE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Les bilans de gaz à effet de serre des activités du Groupe et les analyses du cycle de vie (ACV) des mobiliers développés par JCDecaux, pilotés par la Direction du Développement Durable et de la Qualité et par la Direction des Etudes, ont permis d'identifier les principaux impacts environnementaux de l'entreprise.

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe sont dues aux consommations énergétiques, par ordre d'importance, des mobiliers, des véhicules et des bâtiments. Les autres impacts environnementaux significatifs du Groupe sont les déchets et les consommations d'eau.

Ainsi, dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, 2 priorités environnementales ont été établies :

- Réduire les consommations énergétiques du Groupe
- Réduire les autres impacts environnementaux du Groupe



» FOCUS ACV

L'analyse de cycle de vie (ACV) est une méthode d'évaluation environnementale qui permet de quantifier les impacts d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières qui le composent jusqu'à son élimination en fin de vie, en passant par les phases de transport et d'exploitation. Il s'agit donc d'une analyse multi-étapes.

L'intérêt de cette démarche est d'avoir une vision exhaustive et chiffrée des impacts du produit pendant ses différentes « phases de vie » en considérant plusieurs critères comme : la santé humaine, la qualité de l'écosystème, l'utilisation des ressources ou encore le changement climatique.

Pour réaliser ces ACV, JCDecaux s'est doté en 2011 du logiciel SIMAPRO, outil référent sur le marché.

Grâce à cet outil la Direction des Etudes :

- Quantifie et guide les choix des ingénieurs pour éco-concevoir les produits : diminuer leur impact environnemental quand cela est possible.
- Fournit, dans le cadre de réponses aux appels d'offres, des justifications sur les choix techniques en faveur de l'environnement.

6.1. Réduire nos consommations énergétiques

Le principal impact environnemental et la source des émissions de gaz à effet de serre du Groupe provient des consommations énergétiques avec, par ordre d'importance, les mobiliers, les véhicules et les bâtiments. La maîtrise de ces consommations, via l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos produits et services, constitue un vecteur de croissance durable.

Engagement n°1 : réduire la consommation électrique des mobiliers

La consommation électrique des mobiliers représente près de 80 % des consommations énergétiques du Groupe et constitue donc le principal impact environnemental de JCDecaux.

Le parc de mobiliers de JCDecaux est essentiellement composé de mobiliers analogiques. Néanmoins, le digital, en phase avec la stratégie sélective et premium du Groupe, est de plus en plus présent, notamment dans les transports, essentiellement métros et aéroports. Un nombre croissant de villes veulent que le numérique ait sa place au cœur de leur programme de mobilier urbain. Le nombre de mobiliers digitaux installé est donc en augmentation.

Standards d'éclairage

L'un des principaux leviers de réduction de la consommation électrique des mobiliers concerne les systèmes d'éclairage. JCDecaux a donc défini, avec la Direction des Etudes, des standards d'éclairage pour les nouveaux mobiliers installés dans le cadre de nouveaux contrats. Des seuils types ont été déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par type de mobilier.

Ainsi, l'utilisation de la technologie LED pour les dispositifs d'éclairage permet de réduire les consommations électriques de plus de 50 % par rapport aux consommations des tubes ferromagnétiques. En couplant à la technologie LED un système de modulation de la puissance, la réduction des consommations électriques est encore plus substantielle. Cette option a notamment été retenue dans le cadre du contrat des abris voyageurs de la Ville de Paris.

En complément, la Direction des Etudes de JCDecaux poursuit son travail de veille technologique, étudiant les innovations qui peuvent être appliquées au mobilier JCDecaux pour réduire les consommations énergétiques et les autres impacts environnementaux de ces mobiliers et accroître l'utilisation de matériaux innovants, notamment ceux issus des filières de recyclage.

Les standards d'éclairage ont été révisés début 2015 pour intégrer les évolutions technologiques testées et validées par la Direction des Etudes. Des solutions d'éclairage ont également été définies pour le mobilier existant.

Utilisation d'énergies renouvelables

En complément des actions de réduction de ses consommations énergétiques, le Groupe poursuit sa politique ambitieuse d'achat d'électricité verte. En 2014, la couverture par de l'électricité verte (incluse dans les contrats de fournisseurs ou achat de certificats garantissant l'origine renouvelable ou incluse dans les contrats de fournisseurs) des consommations électriques totales du Groupe a atteint 32,1 %. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité répondent à un cahier des charges aux critères qualitatifs stricts, élaboré par la Direction du Développement Durable et de la Qualité.

Le recours aux énergies renouvelables passe également par le développement de mobiliers innovants. JCDecaux propose ainsi d'intégrer des énergies renouvelables pour alimenter les abris voyageurs non publicitaires avec des panneaux solaires dans les régions au climat adapté. En 2014, 2 347 mobiliers bénéficient de cette technologie dans le monde.

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

» OBJECTIFS

- Réduire les consommations énergétiques des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (année de référence 2012)
- 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*
- Couvrir 100 % des consommations électriques du Groupe par de l'électricité verte d'ici 2022

* Comparaison de la puissance installée des nouveaux produits de même taille (année de référence 2012)

INDICATEURS DE SUIVI			
GROUPE*	2012	2013	2014
Consommations électriques des mobiliers (MWh)	571 804	571 778	599 808
% électricité verte ⁽¹⁾	24,3 %	26,5 %	32,1 %
STRATÉGIE**			2014
Évolution de la consommation électrique d'un écran digital LCD en 2014 vs 2012			- 62 %

*Périmètre du reporting extra-financier

**Périmètre de la Stratégie Développement Durable

⁽¹⁾ Sur consommation électrique totale (mobiliers et bâtiments)

» ILLUSTRATION

Suite au gain du contrat des abris voyageurs de la Ville de Paris par JCDecaux, les 2 000 abris voyageurs dessinés par le designer Marc Aurel sont en cours d'installation. Ces mobiliers modulaires proposent aux citoyens de nouveaux services plus innovants et davantage de confort, tout en consommant moins d'énergie. En cohérence avec la politique de développement durable de JCDecaux, ces abris voyageurs consomment 34 % moins d'énergie que les modèles précédemment implantés dans la ville, soit des performances énergétiques allant au-delà des 30 % du Plan Climat de la Ville de Paris.



Prochaines étapes

- Poursuivre l'implantation des standards d'éclairage pour les nouveaux contrats
- Démarrer le « retrofit » des mobiliers existants

Engagement n°2 : réduire les consommations énergétiques liées aux véhicules

JCDecaux gère une flotte de véhicules, pour le transport des mobiliers et pour les tournées d'entretien, d'affichage et de maintenance, ce qui lui apporte une grande flexibilité logistique et lui permet de mieux gérer ses impacts.

Pour réduire les consommations de carburant et donc les consommations énergétiques des véhicules, le Groupe a mis en place différentes mesures :

L'éco-conduite

Dès 2006, JCDecaux a développé en France son propre programme d'éco-conduite à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule de l'entreprise. Cette formation, qui consiste à modifier le comportement des conducteurs vers une conduite plus douce, est composée d'une partie théorique et d'une partie pratique. Cette formation a été renouvelée auprès de l'ensemble du personnel disposant d'un véhicule JCDecaux en France en 2013 et 2014.

L'éco-conduite a été déployée depuis quelques années dans certains pays du Groupe. Elle a déjà permis d'obtenir des résultats concluants, à la fois sur les consommations de carburant et sur le nombre d'accidents de la route.

Dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, l'ensemble des filiales ayant déployé la Stratégie doivent mettre en place cette formation.

Le choix de véhicules plus écologiques

Le Groupe agit également sur sa flotte de véhicules en favorisant la sélection de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement, notamment en matière de consommation de carburant et d'émissions de CO₂. JCDecaux prend en compte, dans le renouvellement et le développement de son parc de véhicules, les solutions disponibles les mieux adaptées à la réalité de ses activités. Quand cela est possible, les agents d'exploitation sont équipés de véhicules propres (électriques, GNV...), comme par exemple à Paris pour l'entretien des sanitaires.

Ainsi, JCDecaux a défini des standards pour sélectionner les véhicules les moins polluants, en fonction des contraintes métiers, lors du renouvellement de la flotte de véhicules.

L'optimisation des tournées d'entretien et de maintenance

Lors de la phase de transport, liée à l'implantation ou à l'exploitation des mobiliers, une démarche permanente d'optimisation des déplacements est réalisée. Les tournées d'entretien, de maintenance et d'affichage sont organisées par type de mobilier et par localisation géographique afin de limiter les temps de déplacement et les consommations de carburant.

» OBJECTIFS

- Réduire les consommations de carburant aux 100km de 20 % d'ici 2020 (sur la base de 2012)

INDICATEURS DE SUIVI			
GROUPE*	2012	2013	2014
Consommations énergétiques des véhicules (MWh)	107 152	111 828	113 132
STRATEGIE**			2014
Pourcentage de pays ayant développé une formation à l'éco-conduite			51 %

*Périmètre du reporting extra-financier

**Périmètre de la Stratégie Développement Durable

» ILLUSTRATION

Des formateurs d'autres pays du Groupe ont suivi la formation à l'éco-conduite développée en France et ont été formés pour à leur tour devenir formateur auprès de leurs collaborateurs. D'autres pays, comme ceux de la zone Asie-Pacifique, ont quant à eux développé leur propre formation.

En France, l'ensemble de la flotte de véhicules JCDecaux a été remplacée en 2014 au profit de véhicules plus écologiques.

Prochaine étape

- Former l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule JCDecaux à l'éco-conduite

Engagement n°3 : réduire les consommations énergétiques des bâtiments

Les bâtiments occupés par les activités de JCDecaux représentent le 3^{ème} impact environnemental du Groupe en termes de consommations énergétiques. Pour réduire cette consommation, des mesures ont été fixées selon que nous soyons propriétaire ou locataire.

» OBJECTIFS

- Réaliser des audits énergétiques des bâtiments dont JCDecaux est propriétaire

INDICATEURS DE SUIVI			
GROUPE*	2012	2013	2014
Consommations énergétiques des bâtiments (MWh)	54 334	54 642	44 539
STRATEGIE**			2014
Pourcentage de pays ayant réalisé un audit énergétique des bâtiments dont ils sont propriétaires			4,4 %

*Périmètre du reporting extra-financier

**Périmètre de la Stratégie Développement Durable

Prochaines étapes

- Les audits énergétiques des bâtiments dont JCDecaux est propriétaire vont être réalisés à partir de 2015 au sein de l'Union Européenne
- Etudier les recommandations issues des audits pour mettre en œuvre les actions proposées lorsque cela est pertinent

Indicateurs de suivi de la performance extra-financière du Groupe en matière de consommations énergétiques

Les actions mises en place dans le cadre de la Stratégie contribuent à la performance extra-financière du Groupe.

CONSOUMMATIONS ÉLECTRIQUES			
EN MWH	2012	2013	2014
Mobiliers	571 804	571 778	599 808
Bâtiments	24 442	25 735	24 707
TOTAL	596 246	597 513	624 515
Dont électricité verte	144 594	158 569	200 610
% électricité verte	24,3 %	26,5 %	32,1 %

CONSOUMMATIONS ÉNERGÉTIQUES			
EN MWH	2012	2013	2014
Mobiliers	571 804	571 778	599 808
Bâtiments	54 334	54 642	44 539
Véhicules	107 152	111 828	113 132
TOTAL	733 290	738 248	757 479

La consommation énergétique des véhicules est relativement stable à +1,2 % et celle des bâtiments est en baisse de 18 %. La consommation énergétique des mobiliers est en hausse, du fait de l'installation de nouveaux mobiliers dans le cadre de nouveaux contrats ou d'extension de contrats au Brésil, aux Emirats Arabes Unis et aux Etats-Unis.

Les consommations énergétiques du Groupe ont augmenté de 2,6 % en 2014. Cette hausse s'explique en partie par l'intégration de certaines entités d'Eumex acquises en 2014 et de la Hongrie dans le reporting extra-financier. En effet, sur le périmètre 2013, l'augmentation des consommations énergétiques du Groupe n'est que de 0,3 % en 2014.

Les actions mises en place par JCDecaux pour réduire ses consommations énergétiques visent également à réduire ses émissions carbone.

EMISSIONS CARBONE			
EN TEQ CO ₂	2012	2013	2014
Mobiliers*	153 524	145 723	142 224
Bâtiments*	11 915	12 281	9 825
Véhicules	26 307	27 474	27 834
TOTAL DES ÉMISSIONS CARBONE*	191 746	185 478	179 883
Scope 1 ⁽¹⁾	31 362	31 840	31 132
Scope 2 ⁽²⁾	160 384	153 638	148 751
Emissions carbone évitées par l'achat d'électricité verte	46 034	51 100	70 576

* Ces chiffres tiennent compte des émissions de carbone évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable

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

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

Hors déduction des émissions de CO₂ évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions du Groupe ont augmenté de 5,9 % entre 2013 et 2014. A périmètre constant, la hausse des émissions carbone (hors achat d'électricité verte) en 2014 est de 3,6 %. Les raisons de cette augmentation sont les mêmes que pour les consommations énergétiques.

En prenant en compte l'investissement important du Groupe dans l'électricité issue de sources d'origine renouvelable, les émissions totales du Groupe ont diminué de 3 % en 2014.

6.2. Réduire nos autres impacts environnementaux

Les analyses de cycle de vie (ACV) réalisées par JCDecaux ont permis d'identifier les principaux autres impacts environnementaux : le papier, le plastique et les déchets.

Préserver les ressources passe par l'optimisation de leur utilisation mais aussi par une démarche d'innovation portant sur les matières utilisées, les produits développés et les processus mis en place.

Engagement n°1 : encourager le déploiement de la certification ISO 14001

Pour accompagner la politique de réduction de ses impacts environnementaux et pour atteindre les standards internationaux les plus élevés en matière de préservation de l'environnement, JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14 001 dans les pays du Groupe. Dans ce sens, des guides de bonnes pratiques pour la mise en place de systèmes de management de l'environnement respectant l'ISO 14001 ont été élaborés par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, conjointement avec les filiales certifiées, et mis à disposition de toutes les filiales du Groupe.

En 2014, 15 filiales sont certifiées ISO 14001 : l'Espagne (2003), la Norvège (2006), la France (2007), l'Italie (2007), le Portugal (2007), le Royaume-Uni (2008), la Suède (2009), la Finlande (2010), l'Irlande (2011), les Pays-Bas (2011), la Belgique (2012), les Etats-Unis (2013), l'Australie (2014), le Danemark (2014) et la Hongrie (2014) représentant plus de 56 % du chiffre d'affaires du groupe JCDecaux.

Engagement n°2 : améliorer l'utilisation et le recyclage des affiches papier

Les affiches papier sont au cœur du métier de JCDecaux. A ce titre, elles font l'objet de mesures visant à optimiser leur consommation et améliorer leur recyclage.

» OBJECTIFS

- 100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labélisées FSC, PEFC ou équivalent à fin 2015
- 90 % des affiches papier recyclées à fin 2018

INDICATEURS DE SUIVI	
STRATÉGIE*	2014
Pourcentage de pays triant leurs affiches	76 %

*Périmètre de la Stratégie Développement Durable

Prochaine étape

- Poursuite de la mise en place des mesures de recyclage des affiches papier dans les pays

Engagement n°3 : améliorer le recyclage du PVC

» OBJECTIFS

- 100 % des toiles contenant du PVC recyclées à fin 2016 en Europe

INDICATEURS DE SUIVI	
STRATÉGIE*	2014
Pourcentage de pays ayant une filière de recyclage du PVC en Europe	42 %

*Périmètre de la Stratégie Développement Durable

Prochaine étape

- Trouver des filières de recyclage du PVC disponibles dans les pays européens où cela n'a pas encore été fait

» ILLUSTRATION

Pour gérer la fin de vie de ses toiles publicitaires en PVC, JCDecaux a fait appel en France à la société Serge Ferrari qui a mis au point le procédé Texyloop®, la filière de recyclage du PVC. Ce procédé offre une seconde vie aux matériaux utilisés par JCDecaux en les transformant en nouvelles matières premières (billes de PVC et fibre de polyester non tissées).

Un cahier des charges précis a été fixé sur les aspects logistiques : collecte, critères d'acceptation très stricts, fiches de suivi dès réception des matières, recyclage effectif sous 6 mois.



Engagement n°4 : accroître le recyclage des déchets

» OBJECTIFS

- Réduire de 50 % les déchets non triés par m² publicitaire à fin 2018

INDICATEURS DE SUIVI			
GROUPE*			
EN TONNE	2012	2013	2014
Total déchets générés	21 561	22 123	20 773
% déchets triés	66,0 %	65,8 %	60,4 %
STRATÉGIE**			2014
Pourcentage de pays qui trient les autres déchets (hors papier et plastique)			70 %

* Les données environnementales sur la quantité totale de déchets générés sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 94,9 % du CA

**Périmètre de la Stratégie Développement Durable

Prochaine étape

- Poursuivre la mise en place du tri et du recyclage des déchets dans les pays en fonction des filières de recyclage existantes

6.3. La gestion de l'eau

JCDecaux poursuit ses actions pour :

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

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.

JCDecaux utilise deux modes de récupération d'eau de pluie:

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

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

En 2014, la capacité de récupération d'eau de pluie du Groupe a atteint près de 800 m³, soit une augmentation de 5,2 % par rapport à 2012.

Par ailleurs, le Groupe évalue systématiquement la possibilité d'inclure des récupérateurs d'eau de pluie dans ses mobiliers pour avoir une eau disponible directement pour l'entretien des mobiliers. L'installation de collecteurs d'eau dans les colonnes d'affichage et dans les sanitaires Patrick Jouin permettent ainsi de réduire la consommation d'eau de ville.

La bonne gestion de l'eau a été identifiée par le Groupe comme étant un enjeu environnemental important. Néanmoins avant de fixer des objectifs de réduction de ses consommations d'eau dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, et au-delà des mesures déjà mises en place dans le Groupe, un groupe de travail dédié est chargé d'étudier les différents usages de l'eau entre les différentes activités pour mieux les identifier et les réduire.

Indicateurs de suivi de la performance extra-financière du Groupe en matière de consommation d'eau

CONSOMMATION D'EAU			
EN M ³	2012	2013	2014
Consommation d'eau	118 595*	136 728	142 632
Consommation d'eau de pluie	3 598	3 836	6 142
Consommation d'eau totale	122 193	140 564	148 773

* La donnée 2012 est « artificiellement basse » suite à la régularisation importante de la facturation de notre fournisseur sur le site de Plaisir en France.

L'augmentation de la consommation d'eau en 2014 (+8,8 %) s'explique notamment par l'intégration d'une partie des pays d'Eumex dans le scope du reporting extra-financier.

7. NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

JCDecaux, fort de ses 11 937 collaborateurs, considère son engagement social comme un élément clé de sa réussite.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP) ⁽¹⁾			
AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
France	3 527	3 515	3 553
Reste de l'Europe	3 373	3 392	3 366
Reste du Monde	776	1 639	2 061
Asie-Pacifique	1 932	1 981	2 037
Royaume-Uni	675	673	685
Amérique du Nord	201	202	235
TOTAL GROUPE	10 484	11 402	11 937

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT			
AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
CDD	4,5 %	4,4 %	5,6 %
CDI	95,5 %	95,6 %	94,4 %

Les pays du Groupe sont autonomes dans leur gestion quotidienne, notamment dans la gestion des ressources humaines et de leur politique sociale via 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 respectant le cadre défini au sein du corpus de Chartes du Groupe.

La Stratégie Développement Durable comporte 2 priorités sociales qui définissent les grandes orientations stratégiques ainsi que les sujets clés qui doivent être traités par l'ensemble des pays du Groupe:

- Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe
- Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER (ETP) ⁽¹⁾			
AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
Technique	5 828	6 304	6 596
Vente et Marketing	2 379	2 530	2 646
Administration et informatique	1 638	1 921	2 028
Relations Contractants	510	497	514
Recherche et Développement	129	150	153
TOTAL	10 484	11 402	11 937

⁽¹⁾ Les données Effectifs (ETP) sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe, avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe

7.1. Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe

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. Le management de la santé et de la sécurité des collaborateurs est un enjeu primordial pour le Groupe, qui a mis en place une politique santé-sécurité et introduit des standards de sécurité élevés dans ses filiales. La Politique Santé-Sécurité ainsi renforcée et formalisée, impose à chaque filiale la mise en place d'un système de management de la santé-sécurité conforme à la politique du Groupe.

L'objectif de cette politique est d'assurer la sécurité des collaborateurs et de garantir la qualité des produits. Le personnel de terrain, qui représente environ 55 % de l'effectif total en 2014, est, de par ses activités, plus exposé aux risques d'accidents. Leur santé et leur sécurité sont donc un élément central de la politique santé-sécurité de JCDecaux.

Engagement : mettre en place une Politique Santé-Sécurité

Mise en place d'un système de management et d'une organisation de la Santé-Sécurité dans les filiales

L'amélioration constante de la sécurité et des conditions de travail du personnel est un objectif prioritaire pour l'ensemble des filiales du Groupe. Ainsi, le management de la Santé-Sécurité est piloté dans chaque pays par une organisation locale clairement identifiée, qui s'appuie notamment sur un plan d'actions et un manuel de santé-sécurité, conformément aux mesures définies par le Groupe et dans le respect des législations locales. Ce système de management s'inspire entre autres de la norme OHSAS 18001, relative à la santé et la sécurité au travail.

Gestion des risques

La connaissance précise des risques auxquels sont confrontés les collaborateurs est un élément essentiel de la Politique menée par le Groupe. Parmi les risques auxquels sont exposés les salariés, le travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique sont considérés comme les plus importantes.

Formation à la Santé-Sécurité

Pour prévenir et réduire efficacement les incidents et accidents du travail, les collaborateurs de JCDecaux, et plus particulièrement ceux exerçant des tâches dangereuses, doivent bénéficier des formations adaptées à la typologie de leur métier.

De nombreuses formations Santé-Sécurité sont dispensées chaque année dans la plupart des pays du Groupe. En France, près de 50 % des investissements en formation sont consacrés aux conditions de travail, ergonomie, gestes et postures. Ainsi, plus de 1 000 collaborateurs sont formés chaque année à la Santé-Sécurité.

Comité Santé-Sécurité

Fin 2013, un Comité Santé-Sécurité, composé du Directeur de l'Exploitation Internationale, du Directeur du Développement Durable et de la Qualité et de responsables santé-sécurité dans les différentes régions où le Groupe est présent a été créé. Il a pour missions de définir les orientations de la Politique Santé-Sécurité du Groupe et de fournir l'aide nécessaire aux filiales pour implanter localement cette Politique. En 2014, le Comité Santé-Sécurité s'est réuni 2 fois. Le Comité Santé-Sécurité travaille notamment sur des objectifs de baisse des accidents de travail pour l'ensemble du Groupe.

» OBJECTIFS

- 100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification des risques et une matrice d'évaluation des risques Santé-Sécurité à fin 2018
- 100 % des collaborateurs identifiés dans la matrice de formation sont formés à la Santé-Sécurité à fin 2018
- 100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du Groupe d'ici 2019

INDICATEURS DE SUIVI

INDICATEURS DE SUIVI	2012	2013	2014
GROUPE*			
Taux de fréquence des accidents	29,3	28,5	26,9
Taux de gravité des accidents	0,9	0,8	0,8
STRATÉGIE**			2014
Pourcentage de pays ayant dispensé des formations Santé-Sécurité			73 %
Pourcentage de personnes formées à la santé/sécurité au cours de l'année			29,4 %

*Périmètre du reporting extra-financier

**Périmètre de la Stratégie Développement Durable

» ILLUSTRATION

Certification Santé-Sécurité

4 pays sont certifiés selon le système de management OHSAS 18001, la Finlande, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Depuis 2014, l'Australie est certifiée selon la norme AS4801, l'équivalent local de la norme OHSAS 18001.

Formation à la Santé-Sécurité

En 2014, le dépôt de Reculettes (rue des Reculettes 75013 Paris) est devenu le Centre de Formation Cyclocity et accueille désormais tous les nouveaux embauchés Techniciens Cycles Itinérants et Mécaniciens Cycles dans le cadre d'un parcours de formation propre à chacun de ces métiers.

Les parcours d'intégration de une à deux semaines alternent entre des enseignements théoriques (Présentation du groupe JCDecaux, de l'entreprise Cyclocity et leurs métiers) et l'apprentissage des bases techniques métiers nécessaires à la prise de poste.

La Direction Cyclocity s'est également engagée dans l'accompagnement de l'évolution de ses Techniciens Cycles Itinérants niveau 1 vers l'atteinte du niveau 2, à travers la création d'un parcours de formation de deux mois en vue de préparer la passation d'un test de validation des acquis techniques. La réussite du test valide l'évolution du collaborateur vers le niveau supérieur.

Indicateurs de suivi de la performance extra-financière du Groupe en matière de Santé-Sécurité

La traduction de la Politique Santé-Sécurité et de ses actions en résultats concrets pour le Groupe nécessite du temps, notamment pour faire baisser significativement les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail.

ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE						
AU 31 DÉCEMBRE	TAUX DE FRÉQUENCE			TAUX DE GRAVITÉ		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
France	60,8	56,5	58,8	2,1	1,9	1,9
Royaume-Uni	4,7	6,2	4,7	0,0	0,2	0,0
Reste de l'Europe	21,4	33,8	24,5	0,6	0,7	0,6
Amérique du Nord	12,3	12,6	7,0	0,0	0,0	0,0
Asie Pacifique	7,1	3,7	5,6	0,0	0,0	0,3
Reste du monde	21,4	5,3	11,3	0,5	0,1	0,2
GROUPE	29,3	28,5	26,9	0,9	0,8	0,8

7.2. Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe

JCDecaux, a vu sa présence et son développement à l'international s'accroître ces dernières années. Aujourd'hui, le Groupe est présent dans des pays aux législations très variées. JCDecaux a donc souhaité créer 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. De plus, pour développer son capital humain et assurer le bien-être de ses collaborateurs, des initiatives spécifiques sont mises en place localement.

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

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

La Charte éthique du Groupe a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (cf. 8.3 Loyauté des pratiques).

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe 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 de l'ensemble de ses collaborateurs.

La Charte éthique édition 2014 a été diffusée dans l'ensemble des pays du Groupe. Chaque nouveau collaborateur reçoit un exemplaire de la Charte éthique et de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux, lors de son arrivée dans l'entreprise. Ces Chartes sont mises à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe et sont notamment disponibles sur l'Intranet de chaque pays.

Pour assurer la bonne mise en place des principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Fondamentales, les pays doivent répondre à un questionnaire et renvoyer un rapport de déploiement des principes de cette Charte à la Direction du Développement Durable et de la Qualité. En 2014, JCDecaux a une nouvelle fois interrogé ses filiales sur le respect des principes énoncés dans sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales via un rapport spécifique. Quelques pays qui n'étaient pas en conformité avec certains principes de la Charte ont dû détailler les actions correctives mises en place en 2014 et le délai de mise en conformité.

Les principes énoncés dans ce corpus de Chartes contribuent à faire de JCDecaux un acteur responsable dans les pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

» OBJECTIFS

- 100 % des pays sont conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux à fin 2015
- Déployer les formations des collaborateurs aux deux Chartes dans 100 % des pays où JCDecaux a le management

Prochaines étapes

- Déployer la formation (e-learning) sur la corruption dans l'ensemble des pays du Groupe en 2015
- Développer un programme de formation aux Chartes au niveau du Groupe
- Poursuivre le déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales

**» FOCUS SUR LES DROITS DE L'HOMME**

Dans un contexte de forte internationalisation, JCDecaux est maintenant présent dans des pays jugés à risque par des organisations non gouvernementales (ONG) spécialisées sur les sujets des Droits de l'Homme.

JCDecaux est conscient que la part de son activité, localisée dans ces pays augmente à la fois en raison de sa croissance organique et de sa croissance externe. Garantir le respect des Droits de l'Homme est un engagement réel pour le Groupe.

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE JCDECAUX DANS LES PAYS SELON LEUR CLASSIFICATION EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME *

DÉNOMINATION DES PAYS BASÉE SUR L'INDICE	RÉPARTITION DES EFFECTIFS (%)		
	2012	2013	2014
Non-libres	14 %	21 %	18 %
Partiellement libres	7 %	6 %	10 %
Libres	79 %	73 %	72 %

*basé sur l'Indice Freedom in the world 2014 de Freedom House, qui évalue les pays selon leurs droits civiques et politiques.

Depuis 2011, la cartographie des risques annuels, complétée par le management local des différentes entités, inclut les risques de non-respect des Droits de l'Homme.

En 2012, JCDecaux a renforcé et formalisé son engagement en faveur des Droits de l'Homme avec la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux. Cette charte, déployée dans les pays du Groupe où JCDecaux a le management, établit un socle social commun pour tous ses collaborateurs et précise notamment leurs droits en matière de Droits de l'Homme.

Elle illustre la volonté du Groupe d'assurer à tous ses collaborateurs un environnement de travail sûr, sain et respectueux en faisant référence à 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.

Chaque nouveau collaborateur du Groupe reçoit un exemplaire de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales lors de son entrée dans le Groupe et doit le signer. La Charte est mise à disposition des collaborateurs sur l'intranet local et a été traduite en plusieurs langues. A fin 2014, 90 % des pays qui ont reçu la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux l'ont déployée localement.

Un membre du Directoire de JCDecaux a la responsabilité directe de la diffusion, à travers le Groupe, de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales et des valeurs qu'elle véhicule.

Le management local de chaque pays est responsable du respect et de la bonne application des principes et des normes énoncés dans la Charte.

L'évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte se fait sous forme de rapports inspirés du « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights et des guidelines du « Human Rights and Business Dilemmas

Forum by the UN Global Compact and Verisk MapleCrest ». Ce rapport exige des filiales les informations sur les pratiques et la mise en œuvre de chaque principe énoncé dans la Charte. En cas de non-conformité entre la Charte et les pratiques locales, la filiale concernée doit mettre en place un plan d'action correctif et spécifier le délai de mise en place.

La Direction de l'Audit Interne et la Direction Développement Durable travaillent conjointement sur le respect des Droits de l'Homme dans les différentes filiales du Groupe. Cela fait partie du programme de travail des auditeurs internes quand ils effectuent des missions d'audit en filiales.

En 2014, le Code de Conduite Fournisseurs de JCDecaux, s'appuyant sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les principes Directeurs de l'OCDE, a été mis en place dans le Groupe. Les fournisseurs du Groupe JCDecaux doivent signer le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux ce qui les engage à respecter chaque principe énoncé. Ce Code de Conduite est déployé en priorité (signature et suivi de sa bonne application) auprès des fournisseurs clés identifiés par chaque pays et des nouveaux fournisseurs.

Au travers de l'outil de reporting extra-financier, chaque entité JCDecaux remonte annuellement des indicateurs de suivi spécifiques aux droits de l'Homme. Au fur et à mesure de la maturité des pays sur ces projets, de nouveaux indicateurs seront mis en place.

L'application de ces principes par le management local est en cours de renforcement : le respect des Droits de l'Homme sera ajouté à la lettre de Représentation envoyée deux fois par an aux managers de chaque filiale. Le second projet de cette politique a été élaboré avec la Direction Achats du Groupe. Les acheteurs seront formés au cours de l'année 2015 à l'intégration du développement durable dans leur fonction. Cette formation inclura les questions liées aux Droits de l'Homme.

Depuis 2015, JCDecaux est membre du groupe de travail « Droits humains » au sein du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D). Ce groupe de travail permet d'échanger et d'enrichir notre feuille de route au quotidien.

Engagement n°2 : développement des collaborateurs

Pour accompagner les collaborateurs lors de leur intégration et tout au long de leur carrière chez JCDecaux, les filiales du Groupe développent au niveau local des programmes de gestion des ressources humaines.

» OBJECTIFS

Cartographier et évaluer les initiatives locales des filiales en faveur des collaborateurs pour déployer les meilleures initiatives au niveau du Groupe.

Ainsi, en 2014 JCDecaux a cartographié les bonnes pratiques de ses filiales sur diverses thématiques sociales et notamment sur la satisfaction des collaborateurs, le télétravail, la flexibilité des horaires de travail, ou encore l'intégration des nouveaux collaborateurs à l'entreprise.

» ILLUSTRATION

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

7.3. La formation

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

Pour accompagner les collaborateurs du Groupe, de nombreuses formations sont dispensées chaque année dans tous les domaines relatifs à ses activités : management, exploitation, technique, sécurité, langues, communication, marketing, commerce, bureautique...

Chaque filiale est responsable localement de la gestion des formations, au regard et dans le respect des dispositions conventionnelles et légales.

FORMATION DES SALARIÉS			
GROUPE	2012	2013	2014
Nombre d'heures de formation	72 144	85 715	70 801
Taux de formation (%)	66,1 %	73,4 %	51,6 %
FRANCE			
Nombre d'heures de formation	37 535	26 405	24 937
Taux de formation (%)	51,6 %	46,2 %	59,2 %

Le nombre d'heures de formation a baissé en 2014 du fait notamment d'une réduction importante du nombre d'heures de formations au Brésil. En 2013 l'installation de mobiliers à Sao Paulo avait entraîné la formation de l'ensemble des collaborateurs de la filiale sur des sujets variés : santé-sécurité, entretien des mobiliers, maintenance de mobiliers digitaux...

» ILLUSTRATION

La politique de formation en France

- Formations métiers commerciaux

La JCDecaux Media Academy, mise en place en 2004, est l'école de formation de vente interne de JCDecaux. Destinée à l'ensemble des équipes commerciales du Groupe, elle permet de développer une expertise média et d'homogénéiser les pratiques du cycle de vente.

Une offre de formation interne aux outils informatiques du commerce est également disponible, MOSAIC : outil de facturation ; et MY BEEZ : outil de gestion des clients, des relations publiques, d'animation commerciale et de données clients consolidées.

- Formations Management

Les « Ateliers du Management », créés en 2012, offrent un véritable parcours de formation managérial aux collaborateurs. Il s'agit d'un cursus formation permettant de progresser sur les 9 talents du manager JCDecaux, tout en renforçant ses points forts. Ce parcours est organisé selon 3 approches complémentaires, à savoir le développement personnel, l'expérimentation et l'analyse de ses pratiques professionnelles. Depuis le lancement des « Ateliers du Management », 404 cadres ont été formés, dont 175 en 2014.

- Formations Digital

Avec la digitalisation de l'offre JCDECAUX et le déploiement des contenus digitalisés, le Groupe souhaite former l'ensemble des collaborateurs amenés à intervenir sur les mobiliers digitaux. Un module d'une journée sur Maurepas (Yvelines - France) est déployé par les équipes de la Direction des Etudes à destination du personnel terrain et d'encadrement : présentation du Digital dans le Groupe, des principes de fonctionnement des mobiliers connectés et visite de l'atelier d'assemblage des mobiliers 70 pouces. Cette journée permet de comprendre tous les éléments constituant le mobilier et de pouvoir en assurer la maintenance : diagnostic des principales pannes et ateliers pratiques de résolution de problèmes. A noter que, suite à la définition de la nouvelle norme relative aux habilitations électriques, l'offre de formation « Habilitation électrique », dispensée au sein du Groupe, a été revue dès 2012 conformément à la réglementation. Le déploiement de ces actions auprès des équipes concernées a démarré en 2013 et se poursuivra jusqu'en juillet 2015.

- Formation Handicap

Après avoir mené un diagnostic handicap à l'échelle nationale, JCDecaux s'engage dans une politique handicap, partie intégrante de la politique diversité, avec la signature de la convention AGEFIPH au 01/06/2013. L'objectif de la présente convention est de créer les conditions favorables au déploiement des actions que JCDecaux entend mettre en place pour favoriser l'emploi, le maintien dans l'emploi et le développement des compétences des personnes en situation de handicap.

Une offre de formation (e-training et/ou présentiel) à destination du comité de coordination, des Responsables Ressources Humaines, du coordinateur national handicap, des membres Comité d'Entreprise/Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, des managers et des collaborateurs, a été initiée en 2014.

En 2014, plusieurs modules e-learning de sensibilisation au handicap ont été déployés sur notre intranet : « Handicap : Représentations et Réalités », « Handicap : Intégration », « Handicap : Aménagement de poste et Maintien dans l'emploi ».

7.4. La diversité et l'égalité professionnelle

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

La diversité et la non-discrimination

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

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

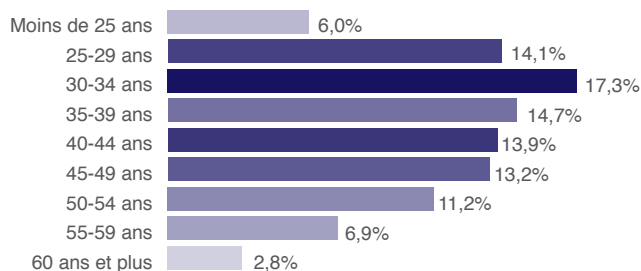
Dans le cadre des différents marchés de Vélos en Libre-Service en France, JCDecaux s'est engagé dans des programmes citoyens et favorise l'insertion de jeunes en difficulté. Des accords ont notamment été conclus avec l'EPIDE (Etablissement Public d'Insertion de la Défense) et FACE (Fondation Agir contre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

Par ailleurs, Cyclocity, au travers d'un partenariat avec SODEXO Justice, a développé en 2013 un programme innovant à destination des détenus, avec pour objectif de préparer leur réinsertion professionnelle – et donc sociale – à l'issue de leur incarcération. Au sein de la maison d'arrêt de Villepinte, fruit d'un travail avec SODEXO Justice et après accord de l'Administration pénitentiaire, Cyclocity a installé à la rentrée 2013 un atelier pénitentiaire d'insertion par l'activité économique, au travers de la réparation de Vélib'. Cet atelier est inédit par la profondeur des tâches confiées aux personnels incarcérés.

Cyclocity a pour ambition d'apprendre un nouveau métier aux personnes concernées en vue d'un éventuel recrutement au sein de l'entreprise, et considérera avec bienveillance leurs éventuelles candidatures à des postes au sein de l'entreprise à l'issue de leur détention.

Répartition des effectifs par âge

Au 31 décembre 2014



L'égalité homme-femme

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

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE			
AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
Femmes	29,7 %	29,5 %	29,7 %
Hommes	70,3 %	70,5 %	70,3 %
Hors opérationnels			
Femmes	52,6 %	52,7 %	53,2 %
Hommes	47,4 %	47,3 %	46,8 %

Hors personnel de terrain et exploitation, la répartition homme-femme au sein de JCDecaux est quasiment à l'équilibre, avec 53 % de femmes au sein de ses effectifs. En comptabilisant le personnel de terrain et d'exploitation, le Groupe compte 70 % d'hommes dans ses effectifs en 2014.

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

Des négociations relatives à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ont été ouvertes à la fin de l'année 2014 afin de conclure un accord triennal pour 2015-2016-2017, dans le respect des nouvelles obligations légales issues de la loi du 4 août 2014 relative à l'égalité réelle des femmes et des hommes.

L'emploi des personnes handicapées

JCDecaux favorise l'accès à l'emploi des personnes handicapées sans aucune discrimination et leur permet ainsi une insertion sociale et une autonomie financière. Le Groupe compte ainsi 1,7 % de travailleurs handicapés en 2014, et 3,1 % en France*.

En France, JCDecaux a décidé d'intensifier sa politique d'emploi de personnes handicapées en signant la convention « Politique d'emploi des personnes handicapées » avec l'Agefiph (Association pour la Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées) le 1^{er} juin 2013 pour une durée de deux ans.

Pour ancrer la politique handicap dans ses pratiques quotidiennes et créer des conditions favorables pour l'accueil de personnes handicapées, JCDecaux concentre ses actions autour de 4 axes :

- la sensibilisation et l'information de tous les collaborateurs concernant l'emploi de personnes handicapées
- le recrutement et l'intégration de travailleurs handicapés
- 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 du partenariat avec le secteur protégé et adapté

En 2014, la Semaine Nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées, qui a eu lieu du 17 au 21 novembre 2014, a permis :

- La mise en place d'actions de sensibilisation, de formation et d'information auprès de l'ensemble des collaborateurs de France
- La création d'un espace Handicap sur Bee (réseau social d'entreprise de JCDecaux) – 900 visites sur la semaine
- La mise en place d'un Quiz Handicap sous différents formats : cartes à gratter et e-questionnaire à 400 répondants
- Le déploiement de 3 modules de e-learning handicap

* Cette donnée est calculée sur le périmètre du reporting extra-financier en effectif inscrit, à l'exception de la France où le nombre de travailleurs handicapés a été calculé en unité bénéficiaire. La donnée France est issue du reporting de ressources humaines France d'avril 2014.

- L'organisation d'un Café avec diffusion de films sensibilisant sur le Handicap au travail en présence des RH pour échanger avec les participants
- Au restaurant d'entreprise l'utilisation de sets de table sur ce thème avec plusieurs informations, questions/réponses sur le handicap (cible : plus de 300 personnes)

Par ailleurs, JCDecaux continue de déployer en France son plan d'actions en partenariat avec l'Agefiph (Association pour la Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées) portant sur :

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

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

7.5. Les conditions de travail

La rémunération

La politique de rémunération est établie au niveau de chaque filiale selon des principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par JCDecaux.

Les principes d'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par JCDecaux sont propres à chaque filiale.

MONTANT DE L'INTÉRESSEMENT ET DE LA PARTICIPATION VERSÉS EN FRANCE			
EN MILLIERS D'EUROS AU TITRE DE L'EXERCICE	2012	2013	2014
Intéressement	5 777	10 714	9 812
Participation	899	1 126	1 162
Abondement*	174	213	NC
TOTAL	6 850	12 053	NC

* 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

En France, 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).

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.

En France, la rémunération des collaborateurs est déterminée en fonction de grilles de salaire qui tiennent compte de critères objectifs tels que le type de poste, le niveau de qualification et 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.

L'organisation du temps de travail

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

RÉPARTITION DES EFFECTIFS TEMPS PLEIN / TEMPS PARTIEL			
EN %	2012	2013	2014
Salariés à temps plein	95,7 %	95,7 %	95,7 %
Salariés à temps partiel	4,3 %	4,3 %	4,3 %

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SELON LES HORAIRES ATYPIQUES			
EN %	2012	2013	2014
Salariés travaillent en horaire alternant 2*8 ou 3*8	4,4 %	8,1 %	8,1 %
Salariés travaillant de nuit	5,4 %	9,2 %	8,2 %
Salariés travaillant les week ends et/ou les jours fériés	4,4 %	8,6 %	9,0 %
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1j/semaine	0,3 %	0,5 %	0,6 %

Certains salariés du Groupe peuvent être amenés à travailler selon des horaires atypiques tels que le travail de nuit, certains week ends et jours fériés ou en horaires décalés.

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

A titre d'exemple, la France a démarré en 2013 la mise en place d'une phase test de télétravail avec des collaborateurs volontaires. Suite au succès de ce test, des négociations avec les organisations syndicales sur cette thématique sont en cours afin d'étendre et de pérenniser cette pratique.

L'absentéisme

TAUX D'ABSENTÉISME PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
France	9,5 %	9,5 %*	9,3 %
Royaume-Uni	3,5 %	3,1 %	2,5 %
Reste de l'Europe	7,5 %	7,5 %	7,4 %
Amérique du Nord	6,3 %	8,0 %	7,5 %
Asie Pacifique	2,6 %	2,2 %	3,0 %
Reste du monde	4,2 %	7,4 %	5,7 %
GROUPE	6,7 %	6,9 %*	6,7 %

* Le taux d'absentéisme de la France publié en 2013 comportait une erreur de calcul. Ce taux a donc été corrigé et passe de 8,9 % à 9,5 % pour 2013. Etant donné le poids de la France dans les effectifs, le taux d'absentéisme du Groupe est passé de 6,8 % à 6,9 % pour 2013.

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF ET ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2014							
EN %	GROUPE	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DE L'EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE PACIFIQUE	RESTE DU MONDE
Maladie et invalidité	3,8 %	5,7 %	1,6 %	4,4 %	1,4 %	1,4 %	2,6 %
Maladies professionnelles	0,1 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Accident du travail	0,6 %	1,3 %	0,0 %	0,5 %	0,0 %	0,2 %	0,2 %
Maternité	1,0 %	0,5 %	0,7 %	1,3 %	0,0 %	0,5 %	2,1 %
Absences conventionnelles	0,2 %	0,3 %	0,1 %	0,1 %	0,7 %	0,2 %	0,2 %
Autres	1,0 %	1,1 %	0,1 %	1,1 %	5,4 %	0,7 %	0,6 %
TAUX GLOBAL D'ABSENTÉISME	6,7 %	9,3 %	2,5 %	7,4 %	7,5 %	3,0 %	5,7 %

Les recrutements et départs

Depuis sa création JCDecaux a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Entre 2001 et 2014, les effectifs ont augmenté de 63 %.

En 2014, les recrutements en CDI ont représenté 10,8 % des effectifs du Groupe.

TAUX DE RECRUTEMENT* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
France	6,4 %	4,2 %	6,1 %
Royaume-Uni	15,2 %	19,2 %	23,5 %
Reste de l'Europe	5,4 %	4,7 %	6,0 %
Amérique du Nord	10,5 %	15,5 %	25,4 %
Asie Pacifique	22,5 %	25,4 %	20,9 %
Reste du monde	30,7 %	30,8 %	13,1 %
GROUPE	11,2 %	12,5 %	10,8 %

* Le taux de recrutement prend en compte uniquement les recrutements en CDI

TAUX DE DÉPART* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013	2014
France	7,9 %	6,8 %	6,0 %
Royaume-Uni	18,8 %	18,0 %	20,3 %
Reste de l'Europe	12,4 %	9,7 %	8,9 %
Amérique du Nord	15,2 %	15,0 %	13,2 %
Asie Pacifique	23,2 %	23,0 %	25,0 %
Reste du monde	22,9 %	19,6 %	29,8 %
GROUPE	13,8 %	12,8 %	14,2 %

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

L'ENGAGEMENT SOCIAL

Les départs liés à des démissions et des licenciements ont représenté 14,2 % des salariés du Groupe en 2014. Les taux de départ les plus élevés se trouvent dans les régions « Reste du Monde » et « Asie-Pacifique », où l'on constate une plus grande rotation de l'emploi, du fait notamment de la forte croissance de ces zones géographiques.

Favoriser l'apprentissage et attirer les jeunes talents

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

» ILLUSTRATION

En France, JCDecaux a reçu le label « Happy Trainees » pour l'année 2014-2015. Ce label récompense l'excellence dans l'accueil, le management et l'accompagnement des étudiants en entreprises. Une étude anonyme développée par le label a été envoyée aux étudiants : 85,4 % recommandent l'entreprise et 78,9 % ont une opinion favorable. Cette étude est basée sur 6 critères : développement professionnel, environnement de travail, Management, Reconnaissance/Motivation, Fierté et Plaisir.



L'ancienneté

ANCIENNETÉ MOYENNE ET RÉPARTITION PAR ANCIENNETÉ EN 2014							
ANCIENNETÉ EN %	GROUPE	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DE L'EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE - PACIFIQUE	RESTE DU MONDE
Moins de 2 ans	21,7 %	15,0 %	29,8 %	14,9 %	33,2 %	31,8 %	36,1 %
2 - 5 ans	22,1 %	14,9 %	20,9 %	21,0 %	15,5 %	33,8 %	30,0 %
6 - 10 ans	21,1 %	18,5 %	21,9 %	20,9 %	24,3 %	22,0 %	26,2 %
11 - 15 ans	13,5 %	14,1 %	13,1 %	17,6 %	23,0 %	9,5 %	6,5 %
16 - 20 ans	7,9 %	9,5 %	8,2 %	12,4 %	3,1 %	2,4 %	1,2 %
21 - 25 ans	6,8 %	13,3 %	4,1 %	7,2 %	0,4 %	0,4 %	0,0 %
26 - 29 ans	3,2 %	6,5 %	0,9 %	3,3 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
30 ans et plus	3,6 %	8,3 %	1,2 %	2,6 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
ANCIENNETÉ MOYENNE	10,1	13,1	7,6	13,0	7,0	5,2	5,0

Au 31 décembre 2014, l'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 10,1 ans et varie de 5 à 13,1 ans selon les zones géographiques. La France, pays d'origine du groupe JCDecaux, a l'ancienneté moyenne la plus élevée avec 13,1 ans. Les différences d'ancienneté s'expliquent principalement par l'implantation plus récente du Groupe dans certaines zones géographiques, en forte croissance, comme l'Asie-Pacifique où l'ancienneté moyenne est de 5,2 ans.

Le bilan des accords collectifs

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

LE DIALOGUE SOCIAL AU NIVEAU DU GROUPE			
UNITÉ	2012	2013	2014
Représentants du personnel	537	570	575
Réunion avec les représentants du personnel	630	630	582
Accords signés dans l'année	53	47	36
Accords en vigueur	171	197	174
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	53,6 %	50,2 %	51,0 %

En 2014, 36 accords collectifs ont été signés au sein de filiales du Groupe. Les principaux accords signés avec les représentants du personnel concernaient des dispositions relatives à la rémunération, l'organisation du temps de travail, l'emploi, la santé et la protection sociale.

LE DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE*			
UNITÉ	2012	2013	2014
Représentants du personnel	394	414	432
Réunion avec les représentants du personnel	498	497	480
Accords signés dans l'année	16	15	17
Accords en vigueur	50	48	63
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	100 %	100 %	100 %

* A partir de 2014, les données France intègrent MédiaKiosk

Détail du dialogue social en France :

UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 3 226 collaborateurs⁽¹⁾. Elle est composée de douze Délégués syndicaux centraux et adjoints, et de cinquante-neuf Délégués syndicaux d'établissement.

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

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

Au sein de l'UES JCDecaux et pour l'année 2014 il y a eu 15 réunions de négociation, 13 réunions de CE, 205 réunions DP et 102 réunions de CHSCT.

Les négociations relatives au contrat de génération, ouvertes en fin d'année 2013, ont permis au début de l'année 2014 de signer un nouvel accord comprenant des engagements chiffrés en matière d'insertion durable des jeunes de moins de 26 ans, de maintien dans l'emploi des seniors, de développement des actions de formations (DIF préparation à la retraite, VAE, entretien seniors, bilan de compétence...) et de transmissions des savoirs et des compétences.

Cyclocity

En 2014, dans le cadre des négociations salariales chez Cyclocity, la Direction et l'ensemble des organisations syndicales, soucieuses de continuer à faire progresser le statut social au bénéfice des salariés ont signé un nouvel accord intégrant des mesures de revalorisation des salaires de base, un complément annuel de prime métier et une indemnité forfaitaire de nettoyage des vêtements de travail.

Par ailleurs, cet accord comporte également un volet améliorant les conditions de travail par l'autorisation de 3 jours de congés sans solde par an pour convenance personnelle.

En outre, il confirme la promotion interne au sein de Cyclocity par la création de postes de niveau 3 sur différents métiers et différentes villes.

Enfin, Cyclocity a confirmé ses engagements relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise par la signature à l'unanimité d'un accord d'entreprise avec les Organisations syndicales représentatives. Les thèmes de cet accord portent plus particulièrement sur l'embauche, la formation professionnelle, les conditions de travail, la rémunération et l'articulation entre vie professionnelle et exercice des responsabilités familiales.

Média Aéroports de Paris

L'année 2014 chez Média Aéroport de Paris a été marquée par la signature de deux accords :

- Un accord NAO portant notamment sur une augmentation salariale et permettant en outre la mise en place d'une indemnité relative à l'entretien des tenues de travail des agents d'exploitation. Cet accord prévoit également un versement exceptionnel au titre des œuvres sociales et culturelles de la Délégation Unique du Personnel
- Un avenant à l'accord d'Intéressement Collectif applicable au sein de la société.

Après plusieurs réunions de négociation tout au long de l'année 2014, un accord relatif à la durée et à l'aménagement du temps de travail a été signé début 2015. Outre les règles habituelles relatives à la durée du travail, l'accord prévoit également les règles applicables en matière de travail de nuit.

MédiaKiosk

MédiaKiosk a signé le 4 septembre 2014 un accord relatif au versement de la prime de partage des profits.

En outre, l'année 2014 a été marquée par la mise en œuvre du plan d'actions relatif au contrat de génération. En effet, pour faire suite à l'instauration du dispositif du contrat de génération par la loi du 1^{er} mars 2013, MédiaKiosk a souhaité moderniser son dispositif d'aide aux salariés âgés, en vigueur depuis le 29 mars 2012, tout en prenant en compte l'amélioration des conditions d'accueil et de travail des jeunes salariés, par l'élaboration d'un plan d'actions intergénérationnel, signé le 19 décembre 2013 pour une durée déterminée de 3 ans.

Ce plan engage MédiaKiosk notamment sur l'insertion durable dans l'emploi des jeunes. Il en a d'ailleurs résulté en 2014 l'embauche de deux jeunes de moins de 26 ans.

Par ailleurs, la société MédiaKiosk s'est engagée sur l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, la transmission des savoirs et des compétences ainsi que sur la garantie de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans l'entreprise et la mixité dans l'emploi.

L'ensemble de ces accords démontre la qualité des relations sociales constructives au sein des différentes entités de JCDecaux en France.

⁽¹⁾ Cette donnée est calculée sur le périmètre du reporting extra-financier en effectif inscrit

8. NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

JCDecaux interagit avec une multitude d'acteurs aux préoccupations très variées, qu'il s'agisse des collectivités, des sociétés de transport, de ses clients (annonceurs, agences médias), de ses partenaires commerciaux, des autorités publiques ou des associations, mais aussi de ses collaborateurs et de ses actionnaires.

L'entreprise a toujours été à l'écoute de ses parties prenantes directes, notamment les collectivités, les sociétés de transport et les annonceurs, et souhaite renforcer, dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, cette écoute auprès de ses autres parties prenantes et notamment ses fournisseurs et ses collaborateurs, pour favoriser l'innovation et la continuité des savoir-faire. C'est pourquoi, les priorités définies dans le cadre de la Stratégie sont de :

- Renforcer le développement durable dans la Politique Achat
- Favoriser l'engagement des collaborateurs du Groupe en faveur du développement durable

8.1. Renforcer le développement durable dans la Politique Achat

JCDecaux travaille avec de nombreux fournisseurs, pour la plupart historiques, qui sont au cœur des processus qualité de nos produits. 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, aussi bien au niveau du Groupe que localement dans chaque pays.

Engagement n°1 : renforcer la Politique Achat

Le choix des fournisseurs avec lesquels JCDecaux travaille est un élément essentiel de la qualité des produits et services proposés par le Groupe, qui font sa réputation, et de sa capacité d'innovation. C'est pourquoi, en 2009, JCDecaux s'est doté d'une Direction des Achats au niveau du Groupe, en charge de l'achat des composants et des sous-ensembles des mobiliers. La direction réalise le sourcing et la distribution des mobiliers et d'une partie des pièces de rechange et consommables nécessaires à l'entretien et à la maintenance de ces mobiliers, pour le compte des filiales.

En 2013, la Politique Achat a été actualisée clarifiant le rôle de la Direction Achat, les responsabilités des filiales dans le processus achat et renforçant l'importance du développement durable et de processus communs et partagés sur les achats. Ainsi, la méthodologie de présélection, d'évaluation et de suivi des fournisseurs a été revue pour mieux intégrer les critères développement durable et renforcer leur utilisation au niveau du Groupe et des filiales.

Le Code de Conduite Fournisseur

Le nouveau Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux 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 (OCDE), la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations-Unies (ONU), et les huit Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Les fournisseurs doivent signer ce Code de Conduite, ce qui les engage à respecter ses différents principes.

Ainsi, tout nouveau contrat avec un fournisseur inclut, dans les Conditions Générales d'Achat, le Code de Conduite Fournisseur.

Tous ces documents et spécifications techniques sont consultables sur le site Extranet réservé aux fournisseurs.

L'évaluation annuelle des fournisseurs

Un questionnaire d'évaluation annuel a été mis en place en 2014 par la Direction des Achats et l'ensemble des filiales du Groupe pour mesurer les performances financières, techniques, développement durable, qualité et logistiques des fournisseurs du Groupe. Cet outil permet ainsi d'identifier et de suivre l'efficacité et les axes de progrès des fournisseurs de JCDecaux. Il est complété une fois par an par l'acheteur en charge du fournisseur. Dans un premier temps, les acheteurs doivent évaluer tous les fournisseurs clés, identifiés au préalable.

Audit des fournisseurs

L'évaluation annuelle est complétée par des audits fournisseurs une fois tous les 3 ans pour les fournisseurs clés, pour s'assurer de la bonne application des principes énoncés par le Code de Conduite Fournisseur qu'ils ont préalablement signé. Un document de « pré-audit » est envoyé quelques semaines avant l'inspection pour faciliter les échanges. Un guide expliquant les différentes phases des audits a été développé à destination des auditeurs, des binômes constitués d'un acheteur et d'une personne d'un autre service (qualité, développement durable, supply chain...). Ces documents s'inspirent du référentiel l'« Initiative Clause Sociale » et du questionnaire « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights pour la partie Développement Durable. Ces audits incluent également des questions sur le management, la qualité des processus de production, des produits, le respect des délais, des fournisseurs.

Présélection des fournisseurs

La gestion du panel fournisseurs a 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.

L'ensemble de ces politiques, code de conduite et outils sont déployés par les pays du Groupe et par la Direction des Achats Groupe.

» OBJECTIFS

- 100 % des fournisseurs* ont signé le Code de Conduite Fournisseur à fin 2018
- Evaluer annuellement 100 % des fournisseurs clés à fin 2015
- Auditer tous les 3 ans les fournisseurs clés à fin 2017

*achats récurrents

INDICATEURS DE SUIVI	
STRATÉGIE*	2014
Pourcentage de pays ayant identifié leurs fournisseurs clés	81 %
Pourcentage de pays ayant déployé le Code de Conduite Fournisseur	51 %
Pourcentage de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur	40 %

*Périmètre de la Stratégie Développement Durable

Engagement n°2 : former les acheteurs au développement durable

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 au niveau du Groupe et localement dans les pays. Ainsi, les acheteurs et les collaborateurs en charge des achats seront formés à l'intégration du développement durable dans la gestion des fournisseurs et des achats dès 2015.

» OBJECTIFS

- 100 % des acheteurs formés au développement durable dans les achats à fin 2016

Prochaine étape

- Déploiement de la formation des acheteurs à l'intégration du développement durable dans les achats (e-learning)

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

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 et leurs comportements au quotidien, ils donnent un sens aux engagements et aux valeurs véhiculés par le Groupe. Donner aux collaborateurs les clés pour devenir des ambassadeurs du développement durable est un enjeu majeur.

Engagement n°1 : mettre en place un programme de sensibilisation des collaborateurs au développement durable

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

Chaque pays du Groupe doit mettre en place localement un programme de sensibilisation de ses collaborateurs pour réduire leurs impacts environnementaux au bureau.

» OBJECTIFS

- 100 % des pays ont un programme de sensibilisation des collaborateurs au développement durable

INDICATEURS DE SUIVI	
STRATÉGIE*	2014
Pourcentage de pays ayant mis en place un programme de sensibilisation (ecoreflex)	32 %

*Périmètre de la Stratégie Développement Durable

» ILLUSTRATION

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



Un plan de Déplacement Entreprise (PDE) a été intégré à ce programme en 2008 et depuis plusieurs années la semaine du développement durable est l'occasion de re-sensibiliser les collaborateurs de JCDecaux aux bonnes pratiques qu'ils peuvent adopter.

En 2014, une communauté Bee (réseau social d'entreprise) dédiée au programme Ecoreflex a été développée et est accessible aux différents pays du Groupe où le programme est en cours de déploiement conformément à la Stratégie Développement Durable.

Un guide dédié à ce programme expliquant comment mettre en place un programme de sensibilisation des collaborateurs localement a été développé et envoyé à l'ensemble des pays en 2014.

»» ILLUSTRATION

En Uruguay la sensibilisation des collaborateurs se fait notamment par le biais d'affiches.



- Sensibiliser les collaborateurs via une formation en ligne (e-learning) au développement durable d'ici fin 2016
- Former 100 % des collaborateurs au développement durable à fin 2018

»» ILLUSTRATION

En 2015, les collaborateurs en France équipés d'un ordinateur suivront une formation e-learning sur le Développement Durable.

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

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

Formation au développement durable

Pour faire du développement durable un véritable avantage concurrentiel et l'intégrer dans tous les métiers de l'entreprise, l'Executive Management de chaque pays du Groupe doit être formé au développement durable.

»» ILLUSTRATION

Au 1^{er} trimestre 2015, le Comité de Direction France a été formé au Développement Durable, dans le cadre d'une journée de formation.

Sensibilisation au développement durable

Pour que l'ensemble des collaborateurs de JCDecaux puisse intégrer le développement durable dans leur métier, ils seront sensibilisés via un module de e-learning au développement durable.

»» OBJECTIFS

- Former l'ensemble de l'Executive Management du Groupe au développement durable à fin 2016

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

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.

Jean-Claude Decaux, a eu, dès l'origine de JCDecaux en 1964, une vision tournée vers le développement durable en inventant un modèle économique vertueux : fournir aux villes des produits et services financés par de l'espace publicitaire.

Déclinée aujourd'hui dans tous les univers où le Groupe opère (villes, aéroports, concessions de transports, centres commerciaux...), la dimension servicielle du mobilier urbain est plus que jamais d'actualité en :

- offrant aux citoyens et aux usagers des produits et services sans impact sur les finances locales et les contribuables ;
- contribuant à l'embellissement des environnements dans lesquels il s'insère ;
- donnant à la publicité sa juste place.

Fin 2014, à l'occasion des 50 ans de JCDecaux, des événements ont été organisés, dans chaque filiale du Groupe et chaque collaborateur s'est vu remettre un livre retraçant l'histoire de l'entreprise familiale JCDecaux depuis 50 ans.

Début 2015, une explication du business model JCDecaux traduit en plusieurs langues, a été envoyée à tous les pays du Groupe pour qu'il soit communiqué à tous les collaborateurs.

»» ILLUSTRATION

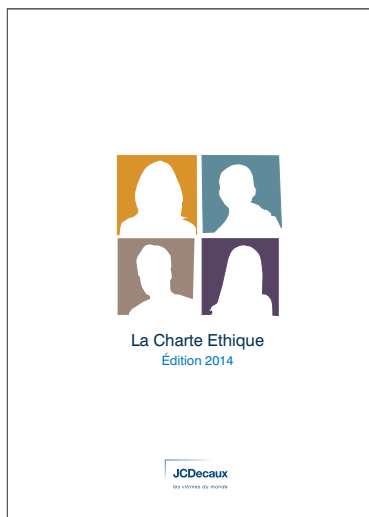
The illustration shows four versions of a business model presentation slide, each in a different language: French, Spanish, English, and Chinese. Each slide features the JCDecaux logo and a title, followed by a brief description of the company's history and mission, and a grid of images showing various public space solutions like advertising poles and benches.

8.3. Les relations avec nos clients

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



» LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES



Dans un contexte de forte internationalisation, JCDecaux fait face à de nombreux défis en matière d'éthique. Nous nous sommes engagés depuis longtemps à avoir un comportement éthique dont nous avons actualisé les règles sans cesse. Nos principes d'actions anti-corruption, formalisés dans notre Charte Ethique, ont été publiés pour la première fois en 2001 et actualisés en 2005 et 2009. En 2014, la Charte a été refondue afin de la rendre plus proches des problématiques opérationnelles auxquelles peuvent se trouver confrontés les collaborateurs du Groupe, ainsi que pour tenir compte de l'évolution des législations et notamment du UK Bribery Act. La Charte a été complétée, en 2014, par une procédure Groupe sur l'emploi des agents et intermédiaires.

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. Garantir l'éthique des affaires est donc un enjeu concret pour le Groupe.

Afin de prévenir les risques de corruption, le Groupe a mis en place des documents et procédures internes spécifiques. Ainsi, la Charte Ethique édition 2014 du Groupe énonce l'ensemble des règles et des principes de comportements éthiques à respecter dans la conduite des affaires pour opérer de façon responsable et durable vis-à-vis des collaborateurs, des clients et des fournisseurs, des collectivités locales et territoriales et

vis-à-vis des concurrents. L'ensemble des thèmes énoncés dans cette charte fait l'objet d'un suivi par l'audit interne et est intégré dans le management des risques. La version interne à l'entreprise de cette charte associe à chaque règle et principe un guide pratique pour une meilleure compréhension par le collaborateur.

La procédure sur l'emploi des agents et intermédiaires qui la complète depuis 2014 définit en interne les mesures qui doivent être prises afin d'éviter tout acte de corruption qui pourrait être commis par ces tiers.

Cette Charte et la procédure sur l'emploi des agents et intermédiaires, ont été traduites dans les 12 langues principales du Groupe et sont mises à disposition des collaborateurs sur l'intranet du Groupe. Une version publique de la Charte est disponible dans la section Développement Durable du site.

Un mécanisme d'alerte a été mis en place et est géré par le Comité d'Ethique Groupe. Ce Comité se compose du Président du Comité d'Audit, qui est membre indépendant du Conseil de Surveillance, du Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Directeur de l'Audit Interne. Le Comité a pour mission de veiller au respect des règles éthiques fondatrices, énoncées dans la Charte éthique, essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe.

La simple existence d'une Charte ne suffit pas. Les moyens doivent être donnés à chaque salarié d'agir conformément aux dispositions des règles d'éthique du Groupe. Chaque collaborateur d'encadrement ou dont les fonctions peuvent engager le Groupe, tant envers les administrations que les clients et fournisseurs, sera ainsi amené à signer en 2015 la Charte Ethique et la procédure sur les agents et intermédiaires. Nous avons également décidé de revoir nos systèmes de formation et de renforcer leur mise en œuvre. Nous déployons ainsi un kit de formation à la Charte Ethique du Groupe. Cette formation s'intègre à notre effort continu vers une compréhension approfondie de nos valeurs en formant les nouveaux collaborateurs et en maintenant à niveau ceux déjà présents. En 2015, environ 3000 personnes à travers le Groupe seront formés via un e-learning, auquel s'ajoutent une vérification de la compréhension et l'acquisition des règles éthiques du Groupe. Notre ambition est de nous mesurer aux normes les plus élevées.

8.4. Les relations avec les collectivités

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

Améliorer la qualité de vie en ville

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

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

- Améliorer l'environnement urbain :
 - « Dé-densification » du patrimoine par l'utilisation de panneaux déroulants
 - Création de mobiliers favorisant l'accessibilité pour tous
- Contribuer à la collecte des déchets : création de mobiliers de collecte sélective de déchets pour piles, verre, papier...
- Sensibiliser les citoyens aux gestes responsables et à la préservation de la planète : affichage à titre gracieux de campagnes d'information en faveur de la protection de l'environnement.
- Proposer aux citoyens des services innovants contribuant notamment à réduire la « fracture numérique » en rendant accessible au plus grand nombre des applications connectées et mises à jour en temps réel.

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

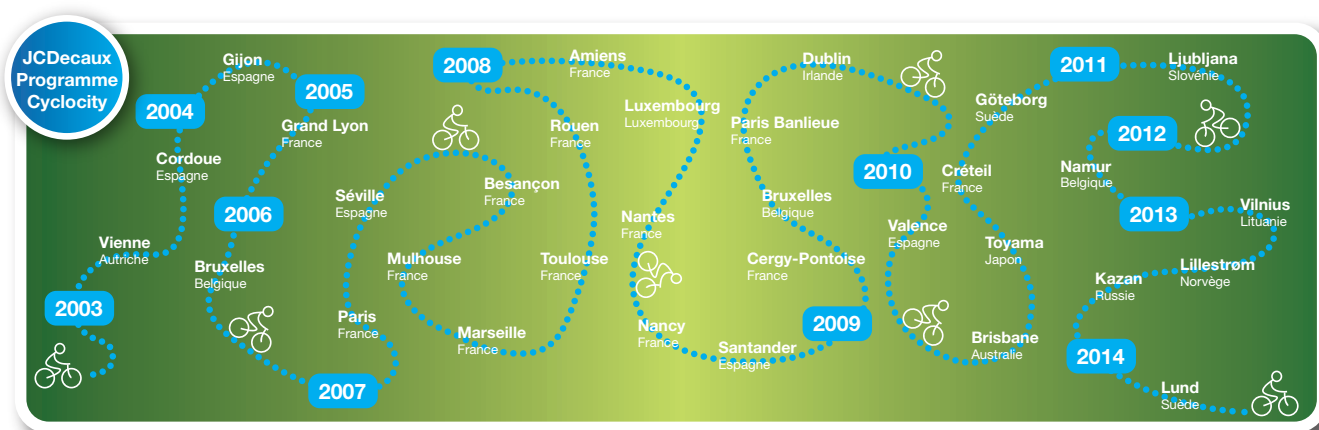
la Ville de Paris dessinés par Patrick Jouin. JCDecaux continue d'œuvrer pour l'accessibilité des personnes handicapées via le développement, en 2014, de guides interactifs dans le City Center de Doha, l'un des centres commerciaux les plus fréquentés du Qatar. Ces guides ont pour vocation d'améliorer l'expérience shopping de plus de 15 millions de visiteurs chaque année. Accessibles aux personnes à mobilité réduite, ces dispositifs permettent aux visiteurs de localiser une marque ou un magasin et diffusent en arabe et en anglais des informations en 3D pour les orienter. La 2^{ème} face comporte un écran digital 70 pouces dédié à la publicité.

En 2014, JCDecaux et la Communauté d'agglomération d'Annecy ont inauguré pour la première fois en France trois abribus équipés d'écrans tactiles interactifs 42" pour fournir aux citoyens, touristes et usagers des transports en commun des services innovants. Les mobiliers, mis à jour en temps réel grâce à une connexion internet, proposent des contenus développés en partenariat avec de nombreuses start-ups. Les habitants de la Communauté d'agglomération ont aussi accès à différentes applications comme l'agenda culturel, les lignes, horaires et itinéraires de bus, une sélection de restaurants proposée par l'Office du tourisme d'Annecy et des plans de la ville.

Les systèmes de Vélos en Libre-Service

Véritable complément aux transports en commun, les vélos en libre-service se révèlent 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. La réussite des systèmes de vélos en libre service (VLS) de JCDecaux repose sur une volonté, dès l'origine, de démocratiser ce service et d'en faciliter les usages afin d'augmenter la part modale du vélo en ville : tarification adaptée, paiement par cartes bancaires, couplage avec les cartes de transports, facilité d'accès à l'abonnement (via Internet), instructions en langues étrangères sur les bornes... Ce succès est aussi la résultante du maillage complet des villes, de la fiabilité des équipements, de la qualité de la maintenance, de l'entretien et de la régulation et du service client.

Avec 52 000 vélos répartis dans 70 villes à travers le monde, JCDecaux propose un moyen de transport doux qui s'ancre pleinement dans le quotidien des usagers et qui répond aux évolutions et enjeux de la ville durable de demain.



Forts de leurs 33 908 vélos répartis sur 2 772 stations dans 52 villes, notamment à Paris (Vélib'), Marseille (Le vélo), Lyon (vélo'v), Toulouse (VélÔToulouse), Nantes (Bicloo), Besançon (VéloCité), Mulhouse (Vélocité), Rouen (Cy'clic) et Nancy (VélOstan'lib), les systèmes de VLS de JCDecaux en France ont dépassé les 300 millions de locations depuis leur mises en route. Plus de 26 millions de locations ont été comptabilisées au premier semestre 2014 (+20,1 % par rapport au premier semestre 2013 grâce, en partie, à une météo favorable) et le nombre d'abonnés annuels a augmenté de 12 % sur la même période pour atteindre 382 000 abonnés.

Pour Vélib' à Paris, mars 2014 a été un mois record avec le passage du cap des 200 millions de locations et une hausse de 48 % des locations par rapport à mars 2013, augmentation due, entre autres, à une météo particulièrement clémente et, dans une moindre mesure, la mise en place de la gratuité du service pour faire face au pic de pollution à Paris et dans sa proche banlieue. Ces chiffres reflètent l'engouement croissant des citoyens pour ce mode de déplacement doux qui a démontré une fois encore sa valeur ajoutée dans la lutte contre la pollution.

Depuis le 18 Juin 2014, la Mairie de Paris a lancé P'tit Vélib' pour le plaisir des plus jeunes Parisiens. A travers ce nouveau service, la Ville de Paris s'engage dans une nouvelle étape pour encourager les mobilités douces en permettant aux enfants d'apprendre le vélo en toute sécurité. JCDecaux, opérateur historique de Vélib', prend en charge la fabrication des petits vélos et apporte son support technique. Pour cette première saison du service, 300 exemplaires du vélo « P'tit Vélib' » ont été développés par JCDecaux. Le service P'tit Vélib' est disponible dans 5 espaces verts ou piétons parisiens, adaptés à l'apprentissage du vélo. Durant l'été, deux autres lieux ouvriront et le service P'tit Vélib' donnera rendez-vous aux cyclistes en herbe sur les grands événements parisiens.

La seconde édition des 24h de Vélib', organisée par la Mairie de Paris et JCDecaux, a eu lieu samedi 15 et dimanche 16 juin. Les Parisiens étaient invités à pédaler sur les Champs-Élysées au profit de trois ONG : GoodPlanet dont la mission est de sensibiliser et éduquer le public à la protection de l'environnement, Mécénat Chirurgie Cardiaque qui permet aux enfants souffrant de malformations cardiaques d'être opérés en France lorsqu'ils ne peuvent être soignés dans leur pays d'origine, et la Fondation du Patrimoine dont l'objectif est de sauvegarder et valoriser le patrimoine urbain et rural non protégé. Plus de 3000 cyclistes, des Parisiens et de nombreux touristes, ont parcouru 28 908 km en 41 296 tours. Record largement battu avec 11 000 km de plus que l'année précédente, et 20 000 euros récoltés au profit des 3 ONG.

En juillet 2014, la direction de la relation client des vélos en libre-service s'est vue attribuée la certification NF Service «Relation client» par l'organisme certificateur indépendant AFNOR après audit des deux centres de relations clients de Cyclocity (Paris et Lyon). Cette certification porte sur l'ensemble des canaux de contacts (email, téléphone, courrier) et s'appuie sur un référentiel des métiers de la relation client à distance.

Les principales caractéristiques certifiées portent sur :

- L'organisation et l'infrastructure optimisées pour les clients
- La qualité de l'information fournie aux clients
- L'accueil à distance des clients dans les délais
- Le traitement de la demande client
- Le respect des engagements contractuels
- La qualification, la formation et le suivi du personnel
- Le traitement des réclamations
- La prise en compte de la satisfaction des clients et du personnel

Réflexion sur l'avenir des villes

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

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

En 2014, JCDecaux contribue au développement du numérique sur le territoire français, avec l'implantation des totems e-Village® dans la ville d'Aix-en-Provence. Pour la première fois en France, JCDecaux propose un mobilier urbain constituant un point d'entrée unique pour l'ensemble des informations de la ville. Cette interface accessible aux personnes à mobilité réduite a été développée par JCDecaux, en étroite collaboration avec les équipes de la ville d'Aix-en-Provence. Elle propose des services innovants, performants et de qualité articulés autour de six types de contenus : agenda culturel, informations pratiques, déplacements, art de vivre, commerces et plans de ville.

Impliqué dans le développement des villes, JCDecaux a été récompensé à plusieurs reprises en 2014.

A Paris, JCDecaux a reçu le prix « Service digital de l'année » décerné par L'Usine Nouvelle et L'Usine Digitale pour sa réinvention du concept de l'abribus afin d'offrir aux citoyens des innovations de services inédites grâce aux technologies numériques.

JCDecaux Mongolie s'est vue remettre le prix de « Special Creators » en reconnaissance de son investissement pour l'installation, au profit des habitants de la ville d'Oulan-Bator, d'abribus de qualité et à l'esthétique raffinée, entretenus quotidiennement et répondant aux standards internationaux.

JCDecaux UK remporte le prestigieux prix du meilleur dispositif digital original (Best Original Digital Billboard) au cours du DailyDOOH Gala Awards pour Motion@Waterloo, son écran publicitaire de 120 m² installé dans la gare londonienne de Waterloo.

8.5. Nos clients annonceurs

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

Les certifications Qualité ISO 9001 des activités de certaines filiales du Groupe, la France, le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie, la Finlande, le Portugal, Hong Kong, l'Irlande, la Colombie et la Hongrie, témoignent de sa recherche permanente de la satisfaction des clients et partenaires, et de son aptitude à délivrer des produits et services conformes aux exigences des clients.

JCDecaux OneWorld

JCDecaux OneWorld est une entité centralisée au sein du Groupe qui a pour mission 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.

Créée en 2009, cette entité a pour but de simplifier la démarche d'accès aux différents services de JCDecaux dans le monde. Les outils mis à disposition des clients internationaux s'inscrivent dans une logique de qualité de la relation et de la satisfaction client Groupe. Ils comprennent des études d'impacts innovantes sur la relation entre l'annonceur et son audience en fonction des canaux de communication. Ce service inclut les études d'impact dans les aéroports et les métros depuis 2014 et constitue un élément distinctif dans notre compétence marketing par rapport à nos concurrents.

En 2011, pour établir une proximité accrue avec ses clients annonceurs et garantir une connaissance approfondie de leurs problématiques, gage de solutions pertinentes et en phase avec les besoins spécifiques de chacun, facilitant leur développement à l'international, deux nouveaux bureaux ont été créés à New York et en France.

En 2013, OneWorld s'est développé avec l'ouverture d'un nouveau bureau à Shanghai pour répondre aux besoins du marché asiatique. En 2014, un bureau a été créé à Miami afin de soutenir l'activité croissante en Amérique Latine et aux Etats-Unis depuis l'acquisition d'Eumex.

Des initiatives locales

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

Pour affirmer sa différence et mettre en avant la qualité de son patrimoine, garant pour les annonceurs de prestations sans équivalent et d'impacts média importants, JCDecaux a mis au point – en France – le premier « référentiel qualité » de la Communication Extérieure. Ce nouveau standard permet de certifier la qualité des mobiliers grand format vitrine 8 m², grâce à une méthodologie de classification mise au point en partenariat avec Bureau Veritas Certification et dont le suivi et l'évolution sont étudiés au sein d'un comité qualité (composé de 6 annonceurs, 4 agences médias, une agence de publicité, JCDecaux et Bureau Veritas Certification). Cette démarche totalement inédite traduit un engagement fort de JCDecaux, au bénéfice des marques.

En 2014, JCDecaux a décidé de promouvoir ses performances environnementales dans l'ensemble de ses supports commerciaux en France. En effet, 76 % des affiches papiers sont recyclées et 32% des consommations électriques des mobiliers sont couvert par de l'électricité verte.

Plus encore, JCDecaux propose désormais des offres Vertes adaptées aux stratégies développement durable des annonceurs, qui peuvent désormais choisir l'impression des affiches sur papier recyclé ou issu de forêts gérées durablement ainsi que l'utilisation d'encre végétale garantie sans OGM. JCDecaux propose par ailleurs une option de compensation intégrale de l'électricité utilisée par les mobiliers pendant la campagne par de l'énergie renouvelable.

Depuis 2011, JCDecaux répond, pour l'un de ses clients annonceurs, au CDP Supply Chain (anciennement Carbon Disclosure Project), apportant des informations spécifiques sur l'engagement environnemental du Groupe et sur ses émissions carbone, dans le but d'accompagner les actions environnementales de son client.

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

A titre d'exemple, en Belgique, JCDecaux a reçu en 2014, l'Amma Award dans la catégorie 'best media research' avec l'étude WHOHOW (Why and how out-of-home advertising works). Cette étude a pour but de démontrer l'efficacité de la publicité 'out-of-home'. Les Amma Awards ont pour objectif de promouvoir les métiers de la publicité et des médias en récompensant les meilleurs résultats de l'expertise média du pays dans les domaines des études, du planning et de la stratégie, de l'innovation en termes de commercialisation de l'espace publicitaire et de l'utilisation créative des médias.

JCDecaux Espagne a été de nouveau élue « meilleure Entreprise de Communication Extérieure » en 2014 par la revue Control. Ce prix récompense les meilleurs médias depuis plus de 40 ans. JCDecaux Espagne a remporté le prix pour la 4^{ème} année consécutive.

JCDecaux Singapour a remporté, pour la 5^{ème} année consécutive, le prix 2014 de « Meilleure société de communication extérieure de l'année » dans l'enquête annuelle de Marketing, l'un des principaux magazines asiatiques dans le domaine de la publicité, du marketing et des médias, diffusé à Singapour, Hong Kong et en Malaisie. Recevoir ce prix consécutivement pour la 5^{ème} fois est une performance remarquable, en particulier, dans une ville où la communication extérieure est très dynamique.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, soucieux de respecter les exigences de ses partenaires, collectivités locales et bailleurs et du grand public, JCDecaux a mis en place un Comité de Déontologie Affichage en France, composé de responsables des directions juridique, marketing, communication, patrimoine, commerce et développement durable et qualité, qui vise à assurer que les visuels affichés en France respectent la réglementation en vigueur, la moralité, la sensibilité du grand public et l'image du Groupe. En 2012, la procédure de contrôle des visuels, notamment l'appréciation déontologique, a été renforcée pour tenir compte de l'évolution de l'environnement du marché de la communication extérieure. En 2014, sur 1 129 visuels soumis au Comité Déontologie Affichage, 60 ont fait l'objet d'un refus du Comité et de la Direction Juridique.

8.6. Les usagers Cyclocity

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

2013, qui marque la mi-mandat du Médiateur, s'est illustré par la forte implication de la Médiation VLS JCDecaux France dans le dialogue et la responsabilité sociétale.

En février 2014, JCDecaux annonce la signature de plusieurs conventions afin de mettre en place des mesures de réparation pénale pour les mineurs ayant commis des actes délictueux contre des VLS. Dans le cadre de la première convention, 38 mineurs ont été accueillis (par binôme) en 2013 pendant les vacances scolaires dans deux ateliers parisiens de réparation Vélib' situés place d'Italie et place de la Nation. Encadrés par un responsable d'atelier, tuteur volontaire, formé spécifiquement et sous le contrôle de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), ils ont participé durant deux jours consécutifs à l'activité de l'atelier avec des tâches simples ne nécessitant pas de formation. Un point est systématiquement fait en fin de période avec le jeune. Un bilan semestriel est réalisé avec le Procureur de la République, la PJJ et l'Association d'Aide Pénale (AAPé).

L'objectif de ces partenariats est de lutter contre le vandalisme et la récidive des mineurs en les sensibilisant au respect des biens privés et publics et plus spécifiquement en leur faisant prendre conscience que les utilisateurs sont pénalisés par leur comportement et que des collaborateurs JCDecaux doivent réparer les vélos qu'ils ont dégradés. Ce dispositif vient compléter différentes actions de sensibilisation et de prévention du vandalisme menées depuis deux ans, telles que le partenariat conclu avec le collègue Jean Jaurès à Pantin et celui en cours de finalisation avec le collègue Rosa Luxembourg à Aubervilliers, ou la participation de Cyclocity à l'opération « Villes Vie Vacances » organisée par la Préfecture de Police de Paris.

Le rapport 2013 de la Médiation VLS JCDecaux France a été mis en ligne sur les différents sites internet des systèmes VLS JCDecaux en France, le 1^{er} octobre 2014, date anniversaire de la création de la Médiation. Ce rapport reprend les chiffres de l'activité, les événements importants, un suivi des recommandations de l'exercice précédent et de nouvelles recommandations pour améliorer encore si possible le service rendu aux utilisateurs des systèmes VLS de JCDecaux en France.

8.7. Les relations avec nos investisseurs

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

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

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

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

8.8. La contribution de JCDecaux aux communautés locales

L'implantation locale

JCDecaux est présent dans de nombreux pays et exerce ses activités au plus près des villes et collectivités. La qualité des produits et services proposés au sein des villes et aéroports nécessite une grande variété de métiers et de compétences.

Ainsi, JCDecaux crée des emplois là où l'entreprise s'implante et contribue au développement économique local.

L'entretien et la maintenance des mobiliers urbains et l'implantation du système des Vélos en Libre-Service dans de nombreuses villes à travers le monde permettent la création d'emplois locaux variés.

Pour que les mobiliers et les vélos soient toujours en bon état, une maintenance régulière est nécessaire. Ainsi, de nombreux postes spécifiques sont créés et tous les agents sont formés.

Les actions en faveur des Grandes Causes

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

En 2014, 26 pays du Groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, de la recherche médicale, de l'égalité des chances, de la culture et de la protection de l'environnement.

A titre d'exemple, JCDecaux Espagne soutient depuis plusieurs années la Fondation Théodora, dont la mission est de soulager par le rire le quotidien des enfants hospitalisés ou en institutions spécialisées, en leur offrant des visites de clowns professionnels. Grâce aux différentes campagnes d'affichage de JCDecaux et notamment « le rire vous rend plus fort », sur les mobiliers urbains, dans le métro et dans la ville, la Fondation Théodora a eu l'opportunité de se faire connaître du grand public et de diffuser son message.

Au Brésil, JCDecaux a lancé le projet « Galeria Cidade » pour mettre en scène, sur les horloges publicitaires de la ville, le travail d'artistes graffeurs reconnus, originaires de Sao Paulo. Sélectionnés par un conservateur, les 15 œuvres d'art choisies constituent un aperçu de l'effervescence artistique qui existe actuellement au sein des différents quartiers de Sao Paulo.

En France, JCDecaux est partenaire du festival annuel de design D'DAYS, qui s'est tenu en mai 2014. A cette occasion, un appel à la création a été lancé auprès de 5 studios de graphisme français sur le thème du « mouvement » soutenu par la Ville de Paris, JCDecaux, la RATP ainsi que par la Fête du Graphisme. Le lauréat de ce concours a vu son dispositif installé dans les espaces publics à Paris et à Pantin grâce à la mise à disposition par JCDecaux d'abribus pour accueillir les créations.

JCDecaux s'est mobilisé pour le forum « Osons la France » placé sous le signe de l'audace et de l'énergie positive du 4 au 7 Décembre 2014 au Grand Palais de Paris. Cet événement a mis à l'honneur les visionnaires du territoire qui osent, entreprennent et créent les emplois de Demain. L'objectif de ce forum : réconcilier les Français avec leur économie et renouer avec l'optimisme dont le pays a besoin.

A l'occasion des Assises de l'Economie de la Mer et du Salon Nautique de Paris en Décembre 2014, JCDecaux Innovate a développé un mobilier intégrant une animation qui se déclenche au simple contact d'une carte bancaire pour réaliser automatiquement un don de 2 euros au bénéfice de la Société Nationale de Sauvetage en Mer.

JCDecaux est également partenaire de la 2^{ème} édition de la Fête du graphisme qui a eu lieu à Paris du 7 janvier au 17 février 2015. Le Groupe a accompagné cette manifestation en mettant à disposition 1 600 faces d'abribus dans Paris, offrant ainsi une visibilité urbaine exceptionnelle aux graphistes et à leurs créations originales sur le thème de « Célébrer la Terre ».

La santé et la sécurité des consommateurs

La fiabilité des produits

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

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

La protection des données à caractère personnel

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

L'ensemble des traitements automatisés fait l'objet de contrôles internes et de procédures visant à s'assurer du respect des principes légaux et des recommandations de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), notamment en amont de la mise en place de tout nouveau traitement automatisé.

Plus spécifiquement, des mesures de protection et de conservation des données ont été mises en place en France, en relation avec la CNIL, pour garantir la sécurité des données relatives aux utilisateurs des dispositifs de Vélos en Libre-Service.

JCDecaux entend, ainsi, garantir aux utilisateurs de ces dispositifs la confidentialité de leurs données à caractère personnel.

La biodiversité

JCDecaux a peu d'impact sur la biodiversité compte tenu de son activité, exclusivement urbaine. Néanmoins, JCDecaux expérimente l'intégration de la biodiversité dans ses mobiliers pour ramener de la nature en ville. Dans le cadre de l'appel d'offre des abris voyageurs de Paris, que JCDecaux a remporté en 2013, une cinquantaine d'abris voyageurs de la capitale seront équipés de toits végétalisés (installation au 1^{er} semestre 2015), ce qui nous permettra d'acquérir au cours de ce contrat plus d'expérience sur ce type d'innovation.

De plus, pour sensibiliser ses parties prenantes et lutter contre la disparition des abeilles et l'appauvrissement de la biodiversité, JCDecaux a créé, sur son site de Plaisir (France), un jardin de plantes et d'arbustes mellifères, et installé 15 ruches, contenant près d'un million d'abeilles. Cette démarche s'inscrit à la fois dans un objectif de préservation de l'espèce et dans un but pédagogique auprès des visiteurs du site. Avec cette réalisation, JCDecaux montre qu'il est possible à chacun d'agir en faveur de la biodiversité, en plantant notamment des espèces mellifères, et en supprimant l'utilisation des pesticides.

9. LA PRÉSENCE DANS LES INDICES INTERNATIONAUX

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

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

Le groupe 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 :



Chaque année depuis 2008, le Groupe répond publiquement au CDP (anciennement « Carbon Disclosure Project »), un organisme indépendant à but non lucratif, qui travaille à la réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises. JCDecaux SA a obtenu le score 86 B en 2014, score en constante progression depuis 2011 et supérieur à la moyenne du secteur.



« JCDecaux a été reconduit en tant que membre du registre d'investissement Ethibel Excellence Europe depuis le 20 mars 2015 ». Cette sélection du Forum Ethibel (www.forumethibel.org) indique que l'entreprise fait mieux que la moyenne de son secteur en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE).



L'indice Euronext Vigeo Eurozone 120 recense les entreprises ayant obtenu les meilleures notes en termes de maîtrise de leurs risques de responsabilité sociale et de contribution au développement durable.



JCDecaux SA est référencé dans l'indice MSCI ESG Governance Metrics. Cet indice inclut les entreprises ayant obtenu les meilleures notes ESG dans leur secteur.



Oekom research a classé JCDecaux dans sa liste « Prime ». Ce résultat est un indicateur de la qualité de la performance de l'entreprise dans le domaine social et environnemental.

JCDecaux est également récompensé au niveau des pays pour ses engagements locaux.



JCDecaux Australia a été récompensé par le gouvernement Australien pour son engagement en faveur de l'environnement.

TABLE DE CONCORDANCE


TABLE DE CONCORDANCE GRI G4, R.225-104 ET R.225-105 DU CODE DE COMMERCE

ARTICLE	DESCRIPTION	GRI G4	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
Informations Sociales			
1.a)	Effectif total et répartition	G4-9 / G4-10 - LA1 - LA12	p 38 ; 50
	Embauches et licenciements	EC6 - LA1	p 57
	Rémunération et leur évolution	G4-51 - G4-52 - G4-53 - G4-54 - EC1 - EC5 - G4-55	p 56
1.b)	Organisation du temps de travail	-	p 56
	Absentéisme	-	p 57
1.c)	Organisation du dialogue social	LA4	p 58-59
	Bilan des accords collectifs	-	p 58-59
1.d)	Conditions de santé et de sécurité au travail	LA5	p 50-52
	Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	LA-8	p 59
	Accidents du travail, fréquence, gravité et maladies professionnelles	LA6 - LA7	p 51-52
1.e)	Politique mise en œuvre en matière de formation	LA10 -LA11	p 54
	Nombre total d'heures de formation	LA9 - HR2	p 54
1.f)	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	LA3 - LA12 - LA13	p 55
	Emploi et insertion des personnes handicapées	LA12	p 55-56
	Politique de lutte contre les discriminations	LA12 - HR3	p 55
1.g)	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR4	p 53 ; 58-59
	Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	HR3	p 53 ; 55
	Elimination du travail forcé ou obligatoire	HR6	p 52-53
	Abolition effective du travail des enfants	HR5	p 52-53
Informations Environnementales			
2.a)	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement	G4-1	p 44-49
	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	G4-43	p 46
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN30 - EN31	cf RG*
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	EC2	cf RG*

ARTICLE	DESCRIPTION	GRI G4	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
2.b)	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN10 - EN20 - EN21 - EN22 - EN24 - EN26	cf RG*
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	EN23 - EN24 - EN25 - EN28	p 48-49
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN24	cf RG*
2.c)	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN8 - EN9	p 49
	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN1 - EN2	p 48-49
	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN3 - EN4 - EN6 - EN7	p 44-47
	Utilisation des sols	EN11	cf RG*
2.d)	Rejets de gaz à effet de serre	EN15 - EN16 - EN17 - EN18 - EN19	p 39 ; 47
	Adaptation aux conséquences du changement climatique		cf RG*
	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	EN11 - EN12 - EN13 - EN14 - EN26	p 69
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable			
3.a)	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional	EC6 - EC7 - EC8 - EC9 - SO1	p 67
	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	EC6 - EC7 - EC8 - EC9 - HR8 - SO1 - SO2	p 60-69
3.b)	Conditions de dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société	G4 26 - G4-37	p 60-69
	Action de partenariat ou de mécénat	EC7	p 68
3.c)	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	LA14 - LA15 - EN33 - HR5 - HR9 - HR11	p 60-61
	Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	LA14 - LA15 - G4-12 - EN32 - EN33 - HR5 - HR9 - HR11 - S09 - S010	p 60-61
3.d)	Actions engagées pour prévenir la corruption	G4-56 - G4-58 - S03 - S04 - S05	p 52 ; 63
	Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	EN27 - PR1 - PR2 - PR3 - PR4 - PR5 - PR6 - PR7 - PR8 - PR9	p 68
3.e)	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	HR1 - HR2 - HR7 - HR8 - HR9 - HR10 - HR11 - HR12	p 52-53

* Information disponible dans le Rapport de Gestion JCDecaux S.A



 Toile événementielle Place Vendôme, Paris, France

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés	74
Commentaires sur les comptes.....	74
Évolution récente et tendances.....	82
Politique d'investissement.....	82
Comptes consolidés et Annexe	84
État de situation financière.....	84
État du résultat global de l'exercice :	
Compte de résultat et autres éléments du résultat global de l'exercice.....	86
État de variation des capitaux propres.....	88
Tableau des flux de trésorerie.....	89
Annexe aux comptes consolidés	90
Méthodes et principes comptables.....	90
Changement de méthodes comptables.....	98
Evolution du périmètre de consolidation.....	102
Information sectorielle.....	102
Commentaires sur l'état de situation financière.....	105
Commentaires sur le compte de résultat.....	122
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie.....	129
Risques financiers.....	130
Commentaires sur les engagements hors-bilan.....	132
Information sur les parties liées.....	134
Information sur les coentreprises.....	135
Information sur les entreprises associées.....	140
Périmètre de consolidation.....	141
Événements subséquents.....	151
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA	152
Commentaires sur l'activité.....	152
Commentaires sur les comptes.....	152
Évolution prévisible et tendances.....	153
Comptes annuels de la société JCDecaux SA	154
Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA	158

I. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du Groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document de Référence. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2014 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 2014 et présentés avec des informations financières comparatives 2013 établies selon ce même référentiel. Les données ont ainsi été retraitées de la norme IFRS 11 « Partenariats » applicable au 1^{er} janvier 2014 afin de refléter le nouveau périmètre de consolidation et l'impact rétrospectif de la norme. Les impacts figurent au paragraphe 2 des Annexes aux comptes consolidés « Changement de méthodes comptables ».

Introduction

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

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Depuis 2001, le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis dans de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. En 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne et en Turquie. 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 70 villes. En mars 2014, JCDecaux a acquis 85 % d'Eumex, et devient le leader de la communication extérieure en Amérique Latine. En décembre 2014, JCDecaux a initié le processus d'acquisition de Continental Outdoor Media, numéro 1 de la communication publicitaire extérieure en Afrique.

Synthèse de l'activité en 2014

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. 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 5,1 % à 2 813,3 millions d'euros en 2014. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 3,8 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 630,0 millions d'euros en hausse de 1,0 % et a représenté 22,4 % du chiffre d'affaires, contre 23,3 % en 2013. Le résultat d'exploitation du Groupe, avant dotations et reprises de pertes de valeur, a représenté 11,9 % du chiffre d'affaires en 2014, contre 13,1 % en 2013. Le résultat d'exploitation du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de pertes de valeur, s'est établi à 303,1 millions d'euros en 2014, soit 10,8 % du chiffre d'affaires, contre 8,2 % en 2013.

Au 31 décembre 2014, les effectifs du Groupe sont de 11 937 collaborateurs (dont 1 339 de quote-part d'effectif employé par les coentreprises), soit une augmentation de 535 collaborateurs par rapport à fin 2013 principalement liée à l'intégration du Groupe Eumex en 2014.

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 2014 et 2013.

Exercice clos au 31 décembre (données ajustées ⁽¹⁾)

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2014	2013
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 127,1	1 054,4
- Vente, location et entretien	148,6	137,5
Chiffre d'affaires Total	1 275,7	1 191,9
Marge opérationnelle	408,0	391,0
Taux de marge opérationnelle	32,0 %	32,8 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	184,3	180,5
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	14,4 %	15,1 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	164,1	180,5
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	12,9 %	15,1 %
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	1 078,8	1 014,0
Marge opérationnelle	175,7	170,2
Taux de marge opérationnelle	16,3 %	16,8 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	136,3	134,3
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	12,6 %	13,2 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	137,9	113,0
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	12,8 %	11,1 %
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	458,8	470,3
Marge opérationnelle	46,3	62,4
Taux de marge opérationnelle	10,1 %	13,3 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	14,3	36,8
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	3,1 %	7,8 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	1,1	-73,9
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	0,2 %	-15,7 %
TOTAL GROUPE		
Chiffre d'affaires	2 813,3	2 676,2
Marge opérationnelle	630,0	623,6
Taux de marge opérationnelle	22,4 %	23,3 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	334,9	351,6
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	11,9 %	13,1 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	303,1	219,6
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	10,8 %	8,2 %

⁽¹⁾ Les données ajustées prennent en compte l'impact en proportionnel des coentreprises 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, ou, inversement, la diminution du nombre de faces liée à la perte d'une ou de plusieurs concessions, ont une incidence sur la tarification des réseaux, il n'y a pas de corrélation directe entre l'évolution du nombre de faces publicitaires d'un réseau et l'évolution de son chiffre d'affaires, et ce, en raison de la dimension qualitative des réseaux.

Les tarifs

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

1.1.1. Croissance organique et croissance publiée

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

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

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

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de vélos en libre-service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires de mobilier urbain, selon le concept « JCDecaux Innovate ». Cette dernière activité a été particulièrement dynamique en Chine au cours de l'exercice 2014.

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 2 813,3 millions d'euros en 2014 contre 2 676,2 millions d'euros en 2013. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +48,3 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2014. La fluctuation des devises entre 2013 et 2014 a généré un impact de change négatif de -13,7 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 +3,8 % en 2014. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +4,3 %, +6,2 % et -2,6 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 275,7 millions d'euros en 2014, contre 1 191,9 millions d'euros en 2013, soit une progression de 7,0 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +41,5 millions d'euros principalement lié à l'acquisition du Groupe Eumex. Les variations des cours de change entre 2013 et 2014 ont généré un impact négatif de -9,1 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, en raison de la détérioration vis-à-vis de l'euro, de l'ensemble des devises à l'exception de la livre sterling.

- Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en croissance de 6,9 % en 2014.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 4,2 % sur l'année 2014. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni), ainsi que l'Asie-Pacifique, sont en hausse. Le Reste du Monde connaît une forte croissance dans la plupart des marchés. L'Amérique du Nord, elle, est en recul.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 148,6 millions d'euros en 2014, contre 137,5 millions d'euros en 2013, soit une croissance de 8,1 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire a progressé de 5,1 %.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 078,8 millions d'euros en 2014, contre 1 014,0 millions d'euros en 2013, soit une croissance de 6,4 %.

En 2014, les variations de périmètre ont eu un impact négatif de -1,0 million d'euros et les variations des cours de change entre 2013 et

2014 ont eu un impact positif de +2,5 millions d'euros, principalement lié à la hausse de la livre britannique en partie compensée par la baisse de la couronne norvégienne, du peso chilien et du yuan chinois.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 6,2 % en 2014. L'Asie-Pacifique continue d'afficher une augmentation solide, la Chine étant particulièrement bien orientée. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en hausse. L'Amérique du Nord est en baisse. Le Reste du Monde connaît une forte croissance.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 458,8 millions d'euros en 2014, contre 470,3 millions d'euros en 2013, soit une baisse de 2,4 %.

Chiffre d'affaires ajusté par zone géographique

Les variations de périmètre intervenues en cours d'année 2014 ont eu un impact positif de +7,8 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition de 85 % du Groupe Eumex en 2014 et de 25 % du groupe Russ Outdoor en février 2013. Les variations des cours de change entre 2013 et 2014 ont eu un impact négatif de -7,1 millions d'euros, principalement lié au rouble russe et à la hryvnia ukrainienne dont les effets négatifs sont partiellement compensés par la hausse de la livre britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 2,6 % en 2014. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en léger recul. Le Reste du Monde est en baisse, principalement en raison de conditions de marché très difficiles en Russie et en Ukraine.

Exercice clos au 31 décembre

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2014		2013	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Europe ⁽¹⁾	765,0	27,2	741,0	27,7
Asie-Pacifique	656,2	23,3	613,2	22,9
France	621,3	22,1	618,8	23,1
Royaume-Uni	331,2	11,8	309,5	11,6
Reste du Monde ⁽²⁾	270,3	9,6	213,8	8,0
Amerique du Nord	169,3	6,0	179,9	6,7
TOTAL	2 813,3	100,0	2 676,2	100,0

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

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

- Dans la zone Europe hors France et Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'est élevé à 765,0 millions d'euros, en hausse de 3,2 % par rapport à 2013. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de 4,1 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Asie-Pacifique a représenté 656,2 millions d'euros, en progression de 7,0 % par rapport à 2013. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 7,3 % par rapport à 2013.
- Le chiffre d'affaires de la France s'est établi à 621,3 millions d'euros en 2014, en progression de 0,4 % par rapport à 2013. Aucune variation de périmètre n'est intervenue en 2014.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 331,2 millions d'euros en 2014, en hausse de 7,0 % par rapport à 2013. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 1,6 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 270,3 millions d'euros, en augmentation de 26,4 % par rapport à 2013. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 14,5 %. La très grande majorité des pays composant cette zone présente une croissance à deux chiffres. Le contrat des horloges de Sao Paulo au Brésil, remporté fin 2012, ainsi que les aéroports au Moyen-Orient ont tout particulièrement contribué à la forte croissance de l'ensemble de la zone. A l'inverse, l'Ukraine et la Russie sont en recul.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 169,3 millions d'euros, en baisse de 5,9 % par rapport à 2013. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a diminué de 5,8 %.
- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, l'intégration du Groupe Eumex en 2014 participe à la progression de la contribution de la zone Reste du Monde au chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2014, son poids passant de 8,0 % en 2013 à 9,6 % en 2014. L'Asie-Pacifique, tirée par la belle croissance organique de la Chine et de Hong Kong, progresse de 22,9 % à 23,3 %. Le Royaume-Uni affiche quant à lui une légère croissance de sa contribution, de 11,6 % en 2013 à 11,8 % en 2014. En dépit d'une croissance de leur chiffre d'affaires, le poids relatif de la France et du Reste de l'Europe diminue passant respectivement de 23,1 % à 22,1 % et de 27,7 % à 27,2 %. Enfin, la baisse du chiffre d'affaires de l'Amérique du Nord se traduit par une diminution de sa contribution au chiffre d'affaires du Groupe qui passe de 6,7 % à 6,0 %.

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

En 2014, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact positif de +48,3 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- L'effet année pleine du contrôle conjoint pris, le 12 février 2013, sur le groupe Russ Outdoor en Russie en prenant une participation de 25 % dans ce groupe.
- L'effet année pleine des acquisitions réalisées en avril 2013, de 100 % de la société Insert en Belgique et de la société Bravo en Irlande, toutes deux consolidées en intégration globale.
- L'acquisition, le 7 mars 2014, de 85 % d'Eumex, groupe spécialisé dans le Mobilier Urbain en Amérique Latine. Le groupe Eumex est consolidé en intégration globale.
- L'acquisition, le 24 avril 2014, d'une participation complémentaire de 25 % dans la société MCDcaux Inc. (Japon). Cette société antérieurement consolidée selon l'intégration proportionnelle à 60 % est désormais consolidée en intégration globale.

Les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de +41,5 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, -1,0 million d'euros sur l'activité Transport et +7,8 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 la 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'escomptes comptabilisées en moins du chiffre d'affaires et des produits d'escompte enregistrés en moins des coûts directs d'exploitation, et d'autre part des charges de stock-options, comptabilisées sur la ligne « Coûts commerciaux, généraux et administratifs ».

Lorsque le Groupe étend son réseau, le niveau des charges d'exploitation fixes – telles que les redevances fixes versées aux concédants, les charges locatives et les charges de maintenance – croît, mais l'augmentation de ces charges peut ne pas être directement proportionnelle à celle du chiffre d'affaires publicitaire. Les principaux coûts qui varient en fonction du chiffre d'affaires publicitaire sont les baux et redevances variables versés dans le cadre des contrats d'exploitation publicitaire ainsi que la sous-traitance de certaines opérations de pose d'affiches. La proportion des charges d'exploitation variables est structurellement plus faible dans les activités 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 630,0 millions d'euros en 2014, contre 623,6 millions d'euros en 2013, soit une progression de 1,0 %. Elle a représenté 22,4 % du chiffre d'affaires en 2014, contre 23,3 % en 2013.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en hausse de 4,3 % à 408,0 millions d'euros et représente 32,0 % du chiffre d'affaires contre 32,8 % en 2013.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 175,7 millions d'euros, en hausse de 3,2 % par rapport à 2013, et s'établit à 16,3 % du chiffre d'affaires contre 16,8 % en 2013.

Affichage : La marge opérationnelle est en baisse de 25,8 % à 46,3 millions d'euros et représente 10,1 % du chiffre d'affaires contre 13,3 % en 2013.

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 (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, des immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que des goodwill sont enregistrées sur la ligne « dotations aux amortissements et provisions nettes ».

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 étant généralement 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 10 ans.

3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2014, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de pertes de valeur, s'est élevé à 334,9 millions d'euros, contre 351,6 millions d'euros en 2013, soit une baisse de 4,7 %. Il a représenté 11,9 % du chiffre d'affaires en 2014, contre 13,1 % en 2013. Cette baisse de 16,7 millions d'euros se décompose en une progression de 6,4 millions d'euros de la marge opérationnelle et en une augmentation de 23,1 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 ainsi que hors amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions) s'élèvent à 246,5 millions d'euros en 2014 contre 230,4 millions d'euros en 2013. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions ont augmenté à 20,3 millions d'euros en 2014 (17,1 millions d'euros en 2013).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour pertes à terminaison) constituent en 2014 une reprise nette de 12,6 millions d'euros, contre une reprise nette de 11,0 millions d'euros en 2013.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 42,1 millions d'euros en 2014, contre 37,0 millions d'euros en 2013.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit net de 1,2 million d'euros en 2014. Ce poste représentait un produit net de 1,5 millions d'euros en 2013.

Après comptabilisation des dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 303,1 millions d'euros, contre 219,6 millions d'euros en 2013. Les dotations et reprises de pertes de valeur affectent en effet négativement le résultat d'exploitation à hauteur de 31,8 millions d'euros en 2014. Elles sont constituées principalement d'une perte de valeur sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint en Ukraine pour 7,1 millions d'euros et d'une perte nette de valeur sur les actifs corporels et incorporels aux Etats-Unis et en Europe pour respectivement 17,0 millions d'euros et 10,0 millions d'euros. Les provisions pour pertes à terminaison constituent en 2014 une reprise nette de 2,3 millions d'euros.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2014, avant comptabilisation des dotations et reprises de pertes de valeur, s'élève à 184,3 millions d'euros contre 180,5 millions d'euros, soit une hausse de 2,1 %. Il représente 14,4 % du chiffre d'affaires en 2014, contre 15,1 % en 2013.

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 liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 182,9 millions d'euros en 2014 contre 171,0 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 11,9 millions d'euros. Elles ont représenté 14,3 % du chiffre d'affaires. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions s'élèvent à 13,5 millions d'euros (10,9 millions d'euros en 2013).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour pertes à terminaison) constituent une reprise nette de 9,0 millions d'euros en 2014, contre une reprise nette de 8,5 millions d'euros en 2013.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 38,1 millions d'euros en 2014, contre 32,6 millions d'euros en 2013.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit de 1,7 million d'euros en 2014, contre une charge de 4,4 millions d'euros en 2013.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2014 est impacté de dotations et reprises de pertes de valeur à hauteur de 20,2 millions d'euros, et s'élève ainsi à 164,1 millions d'euros en 2014, contre 180,5 millions d'euros en 2013. Il est donc fortement diminué par la perte nette de valeur d'actifs corporels et incorporels aux Etats-Unis pour 17,0 millions d'euros et en Europe pour 3,9 millions d'euros. Les provisions pour pertes à terminaison constituent en 2014 une reprise nette de 0,7 million d'euros.

Transport

Avant dotations et reprises de pertes de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 136,3 millions d'euros en 2014, contre 134,3 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 1,5 %. Il a représenté 12,6 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2014, contre 13,2 % en 2013.

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 liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté un montant de 34,2 millions d'euros en 2014, soit 3,2 % du chiffre d'affaires. Le faible niveau des charges d'amortissement enregistré sur ce segment d'activité comparativement à l'activité Mobilier Urbain traduit globalement le fait que les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain et dont le niveau des redevances est plus élevé, requièrent des investissements moindres. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions s'élèvent à 3,8 millions d'euros en 2014 contre 4,0 millions d'euros en 2013.

Le résultat d'exploitation incluant les dotations et reprises de pertes de valeur de l'activité Transport s'élève à 137,9 millions d'euros en 2014 contre 113,0 millions d'euros en 2013. En 2013, il était fortement impacté par les pertes de valeur du goodwill relatif à l'activité Transport (hors aéroports) en Europe (hors France et Royaume-Uni) pour 19,8 millions d'euros.

Affichage

Avant dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 14,3 millions d'euros en 2014, contre 36,8 millions d'euros en 2013 soit une baisse de 61,1 %. Il a représenté 3,1 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2014, contre 7,8 % en 2013.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrés suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels lié au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 29,4 millions d'euros en 2014, contre 28,6 millions d'euros en 2013. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions ont augmenté de 0,8 millions d'euros à 3,0 millions d'euros (2,2 millions d'euros en 2013).

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit de 0,9 million d'euros contre un produit de 7,3 millions d'euros en 2013.

Après dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation s'élève à 1,1 million d'euros en 2014 contre -73,9 millions d'euros en 2013. En 2014, le résultat d'exploitation est donc fortement diminué des pertes de valeur sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint en Ukraine pour 7,1 millions d'euros ainsi que des pertes de valeur sur les actifs corporels et incorporels de l'activité d'affichage grand format pour 6,1 millions d'euros en Europe Centrale.

En 2013, les pertes de valeur du goodwill relatif à l'activité d'affichage grand format en France et en Europe (hors France et Royaume-Uni) affectaient le résultat d'exploitation pour respectivement 29,5 millions d'euros et 75,3 millions d'euros et les pertes de valeur sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint en Europe Centrale avait un impact négatif de 5,9 millions d'euros.

Contribution des sociétés en contrôle conjoint et passage du résultat d'exploitation ajusté au résultat d'exploitation IFRS

En 2014, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 70,8 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation passe de 303,1 millions d'euros à 232,3 millions d'euros en 2014.

En 2013, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'était élevée à 77,8 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation passait donc de 219,6 millions à 141,8 millions d'euros en 2013.

4. RÉSULTAT FINANCIER

En 2014, le résultat financier s'est élevé à -32,5 millions d'euros, soit une évolution défavorable de 6,6 millions d'euros par rapport à 2013. Cette dégradation s'explique principalement par une évolution défavorable de 3,3 millions d'euros des charges nettes d'actualisation, en lien principalement avec une hausse de 3,8 millions d'euros des charges d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, ainsi que par une évolution défavorable de 1,4 million d'euros des différences nettes de change.

5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

En 2014, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 69,8 millions d'euros, contre 81,7 millions d'euros en 2013.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, est de 34,9 % en 2014 contre 34,0 % en 2013. Après retraitement de l'effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 33,9 % en 2014, contre 33,6 % en 2013.

6. QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

En 2014, la quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence s'est élevée à 70,3 millions d'euros, soit une évolution favorable de 1,5 million d'euros par rapport à 2013. Cette évolution s'explique principalement par l'amélioration des résultats des entreprises associées, malgré les pertes de valeur sur les coentreprises d'un montant de -7,1 millions d'euros en 2014 contre -5,6 millions d'euros en 2013.

7. RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe, avant comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 215,6 millions d'euros, en diminution de 4,2 millions d'euros par rapport à 2013, en lien avec la diminution du résultat d'exploitation et du résultat financier.

Le résultat net part du Groupe, après comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 194,3 millions d'euros en 2014, contre 90,5 millions d'euros en 2013. L'augmentation du résultat net part du Groupe en 2014 s'explique principalement par le moindre effet des pertes de valeur, qui impactent négativement le résultat net part du Groupe à hauteur de -21,3 millions d'euros en 2014 contre -129,3 millions d'euros en 2013.

8. FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2014, le Groupe présente un excédent de trésorerie nette de 83,5 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 5.13 des Annexes aux comptes consolidés) contre une dette nette de 1,7 million d'euros au 31 décembre 2013, soit une évolution favorable de 85,2 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 2014 ont représenté 617,6 millions d'euros, contre 519,3 millions d'euros en 2013. Cette augmentation de 98,3 millions d'euros, est essentiellement liée aux évolutions favorables de la variation du besoin en fonds de roulement et des flux financiers par rapport à 2013 et à l'amélioration de la marge opérationnelle. Les flux 2014 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 630,0 millions d'euros et les flux financiers de 12,7 millions d'euros diminués des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 38,6 millions d'euros et augmentés de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux positif de 3,5 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une baisse des stocks de 0,3 million d'euros ;
- une hausse des postes clients et autres créances de 37,6 millions d'euros ;
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 40,8 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2014 ont représenté 17,0 millions d'euros, contre 6,4 millions d'euros en 2013.

L'impôt sur le résultat payé en 2014 a représenté 102,5 millions d'euros, contre 111,0 millions d'euros en 2013, soit une baisse de 8,5 millions d'euros.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2014 ont représenté ainsi 498,1 millions d'euros, contre 401,9 millions d'euros en 2013.

8.1.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions

Diminuées de la variation des dettes et des créances, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 205,6 millions d'euros et les cessions ont représenté 5,4 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 200,2 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 178,5 millions d'euros, incluent 145,0 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 33,5 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 27,1 millions d'euros, incluent 11,6 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 15,5 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Diminuées de la variation des dettes et des créances, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevées à 247,2 millions d'euros en 2013 et les cessions avaient représenté 25,1 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 222,1 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 197,9 millions d'euros, incluaient 174,8 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 23,1 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 49,3 millions d'euros, incluaient 38,1 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 11,2 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 118,7 millions d'euros en 2014, soit 66 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 20,0 millions d'euros en 2014. En 2013, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 164,9 millions d'euros, soit 83 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 32,4 millions d'euros en 2013.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 30,4 millions d'euros en 2014, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 4,3 millions d'euros. En 2013, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 19,8 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 12,0 millions d'euros.

En 2014, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 29,4 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 2,8 millions d'euros. En 2013, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 13,2 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 4,9 millions 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 297,9 millions d'euros en 2014 contre 179,8 millions d'euros en 2013.

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 +14,7 millions d'euros en 2014 et de +41,3 millions d'euros en 2013. Après prise en compte de cet impact, le cash-flow disponible ressort à 312,6 millions d'euros en 2014 contre 221,1 millions d'euros en 2013.

8.2. Acquisitions de titres de participation et des autres immobilisations financières nettes des cessions

Les décaissements sur acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise se sont élevés à 52,8 millions d'euros en 2014. Elles correspondent principalement à l'acquisition du groupe Eumex en Amérique Latine et aux prises de contrôle de MCDecaux Inc. au Japon, de JCDecaux BigBoard AS en République Tchèque et de Beijing Gehua JCD Advertising Co. Ltd en Chine.

Les acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions se sont élevées à 35,3 millions d'euros dont principalement 29,8 millions d'euros d'avances en compte courant accordées aux sociétés mises en équivalence et 2,2 millions d'euros de dépôts de garantie pour l'exécution des contrats opérationnels.

8.3. Flux nets issus du financement

8.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

Le Groupe a augmenté son excédent de trésorerie nette au bilan de 85,2 millions d'euros en 2014. Cette hausse s'analyse en :

- une augmentation de 112,2 millions d'euros de la trésorerie nette gérée ;
- une baisse de 6,4 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets ;
- une hausse de 33,4 millions d'euros de la dette financière brute au bilan.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à 27,0 millions d'euros et se décompose en :

- -11,8 millions d'euros de remboursements nets des flux de financements ;
- +38,8 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 de participations ne donnant pas le contrôle

En 2014, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle nets des encaissements se sont élevés à -0,6 million 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 2014 pour un montant de 107,3 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 12,3 millions d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 10,4 millions d'euros est liée à hauteur de 8,9 millions d'euros à une augmentation de capital de JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions.

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 2014, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 130 à 132 de ce document).

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

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2014 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 9.

II. 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 2015 est prématurée. JCDecaux continue à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du Groupe.

III. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

1. Principaux investissements réalisés

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

En 2014, le Groupe a consacré 157,3 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 212,9 millions d'euros en 2013. Le Groupe a également consacré 48,3 millions d'euros, contre 34,3 millions d'euros en 2013 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2015 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobiliers dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés.

ANNEXE 1

Résultat d'exploitation – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

EN MILLIONS D'EUROS	2014			2013		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS
Chiffre d'affaires	2 813,3	-331,1	2 482,2	2 676,2	-342,1	2 334,1
Coûts directs d'exploitation	-1 744,9	194,0	-1 550,9	-1 645,8	190,3	-1 455,5
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-438,4	38,1	-400,3	-406,8	45,7	-361,1
Marge opérationnelle	630,0	-99,0	531,0	623,6	-106,1	517,5
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-254,2	19,0	-235,2	-236,5	18,9	-217,6
Pièces détachées de maintenance	-42,1	1,2	-40,9	-37,0	1,0	-36,0
Autres produits opérationnels	12,8	-0,1	12,7	15,9	1,6	17,5
Autres charges opérationnelles	-11,6	1,0	-10,6	-14,4	0,4	-14,0
Résultat d'exploitation (avant pertes de valeur)	334,9	-77,9	257,0	351,6	-84,2	267,4
Dépréciation d'actifs corporels et incorporels et des coentreprises	-31,8	7,1	-24,7	-7,4	6,4	-1,0
Perte de valeur des goodwill	0,0	0,0	0,0	-124,6	0,0	-124,6
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (après pertes de valeur)	303,1	-70,8	232,3	219,6	-77,8	141,8

Cash-flow disponible – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

EN MILLIONS D'EUROS	2014			2013		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles	617,6	-41,8	575,8	519,3	3,6	522,9
Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3,5	3,4	6,9	-57,8	43,7	-14,1
- Variation des stocks	0,3	-0,4	-0,1	12,1	-0,3	11,8
- Variation des clients et autres créances	-37,6	-9,4	-47,0	-102,3	45,9	-56,4
- Variation des fournisseurs et autres dettes	40,8	13,2	54,0	32,4	-1,9	30,5
Intérêts financiers nets payés	-17,0	4,0	-13,0	-6,4	2,2	-4,2
Impôt sur le résultat payé	-102,5	20,4	-82,1	-111,0	21,8	-89,2
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	498,1	-17,4	480,7	401,9	27,6	429,5
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-205,6	33,1	-172,5	-247,2	14,9	-232,3
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	5,4	-1,0	4,4	25,1	-1,2	23,9
Investissements corporels et incorporels nets	-200,2	32,1	-168,1	-222,1	13,7	-208,4
CASH-FLOW DISPONIBLE	297,9	14,7	312,6	179,8	41,3	221,1

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ ⁽¹⁾	31/12/2012 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Goodwill	§ 5.1	1 170,8	1 125,4	1 259,1
Autres immobilisations incorporelles	§ 5.1	299,6	270,1	279,7
Immobilisations corporelles	§ 5.2	1 022,6	1 018,0	1 028,8
Titres mis en équivalence	§ 5.4	475,2	485,3	392,3
Investissements financiers		0,8	1,1	2,1
Autres actifs financiers	§ 5.5	75,4	38,8	24,0
Impôts différés actif	§ 5.10	31,1	20,2	22,9
Créances d'impôts sur les sociétés		1,3	1,2	0,9
Autres créances	§ 5.6	31,7	32,9	34,0
Actifs non courants		3 108,5	2 993,0	3 043,8
Autres actifs financiers	§ 5.5	5,5	16,3	18,4
Stocks	§ 5.7	92,5	83,4	97,0
Instruments financiers dérivés	§ 5.15	2,0	0,0	0,0
Clients et autres débiteurs	§ 5.8	787,2	680,2	661,1
Créances d'impôts sur les sociétés		6,2	6,8	11,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie	§ 5.9	41,8	40,7	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 5.9	794,8	684,0	388,3
Actifs courants		1 730,0	1 511,4	1 175,8
TOTAL DES ACTIFS		4 838,5	4 504,4	4 219,6

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables ».

Passif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ ⁽¹⁾	31/12/2012 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Capital		3,4	3,4	3,4
Primes		1 064,7	1 052,3	1 021,3
Réserves consolidées		1 413,8	1 430,8	1 354,8
Résultat net part du Groupe		194,3	90,5	164,3
Autres éléments des capitaux propres		-14,0	-57,0	-12,8
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2 662,2	2 520,0	2 531,0
Participations ne donnant pas le contrôle		-23,6	-38,8	-42,7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 5.11	2 638,6	2 481,2	2 488,3
Provisions	§ 5.12	265,8	229,4	231,3
Impôts différés passif	§ 5.10	81,6	86,9	91,4
Dettes financières	§ 5.13	544,8	626,7	138,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 5.14	92,0	94,3	104,1
Autres créditeurs		14,8	15,5	25,7
Instruments financiers dérivés	§ 5.15	0,0	9,2	6,1
Passifs non courants		999,0	1 062,0	596,9
Provisions	§ 5.12	37,1	35,0	30,5
Dettes financières	§ 5.13	193,1	77,8	259,4
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 5.14	26,4	30,2	13,3
Instruments financiers dérivés	§ 5.15	5,6	0,8	22,5
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 5.16	891,8	780,1	763,7
Passifs d'impôt exigible		35,3	25,4	32,2
Concours bancaires	§ 5.13	11,6	11,9	12,8
Passifs courants		1 200,9	961,2	1 134,4
TOTAL DES PASSIFS		2 199,9	2 023,2	1 731,3
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		4 838,5	4 504,4	4 219,6

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables ».

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

EN MILLIONS D'EUROS		2014	2013 RETRAITÉ ⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES		2 482,2	2 334,1
Coûts directs d'exploitation	§ 6.1	-1 550,9	-1 455,5
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 6.1	-400,3	-361,1
MARGE OPÉRATIONNELLE		531,0	517,5
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 6.1	-259,9	-218,6
Perte de valeur des goodwill	§ 6.1	0,0	-124,6
Pièces détachées maintenance	§ 6.1	-40,9	-36,0
Autres produits opérationnels	§ 6.1	12,7	17,5
Autres charges opérationnelles	§ 6.1	-10,6	-14,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		232,3	141,8
Produits financiers	§ 6.2	9,8	10,1
Charges financières	§ 6.2	-42,3	-36,0
RÉSULTAT FINANCIER		-32,5	-25,9
Impôts sur les bénéfices	§ 6.3	-69,8	-81,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 6.5	70,3	68,8
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		200,3	103,0
Résultat des activités abandonnées			
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		200,3	103,0
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle		6,0	12,5
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		194,3	90,5
Résultat de base par action (en euros)		0,868	0,407
Résultat dilué par action (en euros)		0,866	0,406
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 6.4	223 845 979	222 681 270
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 6.4	224 355 679	222 949 017

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables ».

Autres éléments du résultat global de l'exercice

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ ⁽¹⁾
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	200,3	103,0
Écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽²⁾	71,8	-40,8
Écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger	1,6	-1,9
Couverture des flux de trésorerie	1,2	-0,1
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net ⁽³⁾	-0,2	0,3
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-18,5	-11,4
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	55,9	-53,9
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-9,8	2,8
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	2,9	-1,3
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-3,5	6,8
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	-10,4	8,3
Total des autres éléments du résultat global	45,5	-45,6
RÉSULTAT GLOBAL	245,8	57,4
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	8,5	11,1
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	237,3	46,3

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables ».

⁽²⁾ En 2014, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement 39,0 millions d'euros sur Hong Kong, 16,8 millions d'euros sur le Royaume-Uni, 6,3 millions d'euros sur les Etats-Unis et 6,0 millions d'euros sur les Emirats Arabes Unis. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,2 million d'euros suite à la prise de contrôle de MCDecaux Inc. (Japon), de JCDecaux BigBoard AS (République Tchèque) et de Beijing JCDecaux Pearl & Dean (anciennement Beijing Gehua JCD Advertising Co, Ltd) (Chine).

En 2013, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -11,2 millions d'euros sur Hong Kong, -9,9 millions d'euros sur l'Australie, -6,3 millions d'euros sur le Brésil, -4,6 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -3,0 millions d'euros sur la France et -2,4 millions d'euros sur la Norvège. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 2,3 millions d'euros suite à la prise de contrôle conjoint de Russ Outdoor (Russie), à la baisse de 5 % des droits financiers dans le groupe BigBoard (Ukraine), la liquidation de Guangzhou Yong Tong Metro Advertising Ltd. (Chine) et la liquidation de Xpomera AB (Suède).

⁽³⁾ En 2014, les impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net sont liés aux écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger.
En 2013, les impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net sont liés aux écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE											PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES					TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS		
						RÉSERVE DE CONVERSION	RÉSERVE DE RÉÉVALUATION	ECARTS ACTUARIELS / PLAFONNEMENT DES ACTIFS	AUTRES	TOTAL			
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012 RETRAITÉS ⁽¹⁾	3,4	1 021,3	1 519,1	-0,2	-0,1	27,3	0,9	-41,5	0,8	-12,8	2 531,0	-42,7	2 488,3
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	28,4	-0,6							0,0	27,8	-1,4	26,4
Distributions de dividendes			-97,7							0,0	-97,7	-11,7	-109,4
Paiements en actions		2,6								0,0	2,6		2,6
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾										0,0	0,0	-4,6	-4,6
Variations de périmètre ⁽⁴⁾			10,1							0,0	10,1	10,6	20,7
Résultat de l'ensemble consolidé			90,5							0,0	90,5	12,5	103,0
Autres éléments du Résultat global			-0,1			-52,3		8,2		-44,2	-44,2	-1,4	-45,6
Résultat global	0,0	0,0	90,5	-0,1	0,0	-52,3	0,0	8,2	0,0	-44,2	46,3	11,1	57,4
Autres			-0,1							0,0	-0,1	-0,1	-0,2
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉS ⁽¹⁾	3,4	1 052,3	1 521,3	-0,3	-0,1	-25,0	0,9	-33,3	0,8	-57,0	2 520,0	-38,8	2 481,2
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	9,4	-0,5							0,0	8,9	1,5	10,4
Distributions de dividendes			-107,3							0,0	-107,3	-12,3	-119,6
Paiements en actions		3,0								0,0	3,0		3,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾										0,0	0,0	12,4	12,4
Variations de périmètre ⁽⁴⁾			0,6							0,0	0,6	5,1	5,7
Résultat de l'ensemble consolidé			194,3							0,0	194,3	6,0	200,3
Autres éléments du Résultat global			1,2			52,1		-10,3		43,0	43,0	2,5	45,5
Résultat global	0,0	0,0	194,3	1,2	0,0	52,1	0,0	-10,3	0,0	43,0	237,3	8,5	245,8
Autres			-0,3							0,0	-0,3		-0,3
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉS ⁽¹⁾	3,4	1 064,7	1 608,1	0,9	-0,1	27,1	0,9	-43,6	0,8	-14,0	2 662,2	-23,6	2 638,6

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables ».

⁽²⁾ Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et d'actions gratuites et part des minoritaires dans les augmentations et diminutions de capital des sociétés contrôlées.

⁽³⁾ En 2014, reprise d'un engagement d'achat qui n'a pas été exercé.
En 2013, nouvel engagement d'achat lié aux évolutions de périmètre de l'exercice.
Les effets d'actualisation sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne donnant pas le contrôle pour respectivement -6,3 millions d'euros en 2014 contre -2,5 millions d'euros en 2013.

⁽⁴⁾ En 2014, mouvements de périmètre suite principalement à l'acquisition de 85 % du groupe Eumex (Amérique Latine), à la prise de contrôle dans la société MCDecaux Inc. (Japon) par l'acquisition d'une participation complémentaire de 25 % et à la cession sans perte de contrôle par JCDecaux Amériques Holding (France) des titres de JCDecaux Chile SA (Chili) à Equipamentos Urbanos de México SA de CV (Mexique).
En 2013, mouvements de périmètre suite principalement à la prise de participation de 24,9 % dans la société Ankinder GmbH (Autriche) et à la cession sans perte de contrôle de 20 % de la société JCDecaux Korea (Corée du Sud).

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

EN MILLIONS D'EUROS		2014	2013 RETRAITÉ (1)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		270,1	184,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 11.1 & § 12.1	-70,3	-68,8
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 11.4 & § 12.3	63,0	75,3
Charges liées aux paiements en actions	§ 6.1	3,0	2,6
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 6.1 & § 6.2	263,5	342,7
Plus et moins-values de cession et résultat sur variations de périmètre	§ 6.1 & § 6.2	-5,0	-11,2
Charges nettes d'actualisation	§ 6.2	13,4	10,1
Intérêts financiers nets	§ 6.2	11,8	11,8
Dérivés financiers, résultat de change et autres		19,4	-10,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		6,9	-14,1
- Variation des stocks		-0,1	11,8
- Variation des clients et autres créances		-47,0	-56,4
- Variation des fournisseurs et autres dettes		54,0	30,5
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		575,8	522,9
Intérêts financiers payés		-20,8	-12,2
Intérêts financiers reçus		7,8	8,0
Impôt sur le résultat payé		-82,1	-89,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	§ 7.1	480,7	429,5
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		-172,5	-232,3
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-52,8	-83,1
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-42,0	-18,4
Total Investissements		-267,3	-333,8
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		4,4	23,9
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		0,0	3,2
Cessions d'autres immobilisations financières		6,7	12,2
Total Désinvestissements		11,1	39,3
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	§ 7.2	-256,2	-294,5
Distribution mise en paiement		-119,6	-109,4
Réduction des capitaux propres		0,0	-2,2
Décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle		-0,7	-0,1
Remboursement d'emprunts à long terme		-24,8	-231,1
Remboursement de contrats de location financement		-6,4	-4,6
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de trésorerie		0,0	-40,0
Besoin de trésorerie (Financement)		-151,5	-387,4
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle		0,1	5,1
Augmentation des capitaux propres		10,4	28,6
Augmentation des emprunts à long terme		19,4	523,5
Dégagement de trésorerie (Financement)		29,9	557,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	§ 7.3	-121,6	169,8
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		102,9	304,8
Trésorerie nette d'ouverture	§ 5.13 & § 5.9	672,1	375,5
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		8,2	-8,2
Trésorerie nette de clôture (2)	§ 5.13 & § 5.9	783,2	672,1

(1) Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables ».

(2) Dont 794,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -11,6 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2014 contre respectivement 684,0 millions d'euros et -11,9 millions d'euros au 31 décembre 2013.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2014, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et externe.

Le 7 mars 2014, le Groupe finalise l'acquisition de 85 % d'Eumex, groupe spécialisé dans le mobilier urbain en Amérique Latine. Avec 36 000 faces publicitaires et une présence dans 11 pays et 6 des 10 villes au plus fort PIB par habitant (São Paulo, Mexico, Buenos Aires, Santiago, Bogota et Monterrey), JCDecaux devient ainsi le numéro un de la communication extérieure en Amérique Latine.

En mars 2014, le Groupe a signé un contrat portant sur l'acquisition de 100 % de Cemusa, filiale du groupe FCC dédiée à la communication extérieure. Cemusa opère en mobilier urbain et en transport dans 5 pays (Etats-Unis, Brésil, Espagne, Portugal et Italie) et a réalisé un chiffre d'affaires de 142 millions d'euros en 2013. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

En décembre 2014, le Groupe a signé un contrat portant sur l'acquisition, en partenariat avec le fonds d'investissement communautaire Royal Bafokeng Holdings (dans le cadre d'une structure d'actionariat 70/30) de Continental Outdoor Media, leader de la communication extérieure en Afrique. Créé il y a plus de 40 ans, Continental Outdoor Media, pionnier de la communication extérieure en Afrique, intervient principalement dans l'affichage grand format mais aussi dans le mobilier urbain et le transport, et commercialise 35 000 faces réparties dans 14 pays (Afrique du Sud, Angola, Botswana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Ouganda, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe). Grâce à cette acquisition, JCDecaux, déjà implanté en Afrique du Sud, en Algérie et au Cameroun, sera en mesure d'accompagner ses clients dans 13 nouveaux pays et d'accélérer son développement sur l'ensemble du continent. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

Les principaux partenariats et acquisitions sont détaillés au paragraphe 3.1 « Principaux mouvements de périmètre en 2014 ».

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2014, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2015, sont établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les principes retenus pour l'établissement de ces informations financières résultent de l'application :

- de toutes les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2014. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm. Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

Le Groupe a appliqué les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1^{er} janvier 2014 :

- l'IFRS 10 « Etats financiers consolidés » ;
- l'IFRS 11 « Partenariats » ;
- l'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ;
- l'IAS 28 (2011) « Participations dans des entreprises associées ou coentreprises » ;
- Les amendements relatifs aux dispositions transitoires à IFRS 10, 11 et 12 ;
- Entités d'investissements (amendements aux IFRS 10, 12 et IAS 27) ;
- IAS 28 révisée ;
- l'amendement à l'IAS 32 « Compensation des actifs/passifs financiers » ;
- l'amendement à l'IAS 36 « Information à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs non financiers » ;
- l'amendement à l'IAS 39 « Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ».

Les impacts liés à l'application des normes IFRS 10 et IFRS 11 sont présentés au paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables ». L'application des autres amendements et normes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés 2013 sont maintenus et sont précisés au paragraphe 1.20 « Engagements de rachat de minoritaires ». En particulier, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées sur le résultat des participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

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 2014 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.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne, lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2014 :

- Normes et amendements adoptés par l'Union Européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2014 :
 - l'IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » ;
 - les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2010-2012 et cycle 2011-2013 ;
 - l'Amendement à l'IAS 19 « Cotisations des membres du personnel ».
- Normes et amendements non adoptés par l'Union Européenne :
 - l'IFRS 9 « Instruments financiers » et ses amendements ;
 - l'IFRS 14 « Comptes de report réglementaires » ;
 - l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients » ;
 - les amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune » ;
 - les amendements à IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables » ;
 - les amendements à IAS 28 et IFRS 10 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise » ;
 - les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2012-2014.

L'impact de ces normes est en cours d'analyse.

1.2. Première adoption des IFRS

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

- Application prospective de la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » à partir du 1^{er} janvier 2004. Ainsi, les regroupements d'entreprises ayant une date d'effet antérieure n'ont pas été retraités.
- Dérogation aux dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » pour les montants cumulés des différences de conversion qui existent à la date de transition aux IFRS. Ainsi, le montant cumulé des différences de conversion pour toutes les activités à l'étranger a été remis à zéro au 1^{er} janvier 2004. Les profits et les pertes réalisés lors de la cession ultérieure d'activités à l'étranger excluent de ce fait les différences de conversion nées avant le 1^{er} janvier 2004 et n'incluent que les différences de conversion postérieures à cette date.

- Concernant IAS 19 « Avantages au personnel », il a été choisi de comptabiliser en capitaux propres tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition aux IFRS. Cette option sur l'état de situation financière d'ouverture ne remet pas en cause l'utilisation de la méthode du « corridor » utilisée pour les écarts actuariels cumulés générés ultérieurement (jusqu'à l'entrée en vigueur d'IAS 19 Révisée au 1^{er} janvier 2013 avec retraitement rétrospectif).
- Les dispositions de la norme IFRS 2 ont été appliquées aux plans de stock-options postérieurs au 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits d'exercice n'étaient pas encore acquis au 1^{er} janvier 2005.
- L'option de réévaluation des immobilisations corporelles à leur juste valeur n'a pas été retenue à la date de transition.

1.3. Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

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.

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

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

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

1.5. Conversion des états financiers des filiales

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

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

Lors de la cession totale ou partielle, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

1.6. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs corporels et incorporels, de la valorisation des titres mis en équivalence, de la détermination du montant des provisions pour avantages au personnel et des provisions pour démontage, ainsi que de la valorisation des engagements sur titres. Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité. Ces méthodes d'évaluation sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill » et dans le paragraphe 1.22 « Provision pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 5.3 « 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 5.17 « Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie » pour la valorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, au paragraphe 6.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » pour la valorisation des titres mis en équivalence et au paragraphe 5.12 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour démontage et des provisions pour avantages au personnel.

1.7. Distinction courant / non courant

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

1.8. Immobilisations incorporelles

1.8.1. Frais de développement

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

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

Les dépenses de développement immobilisées pour les exercices ouverts à compter du 1^{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 en effet que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir. L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

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

1.8.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport reconnus lors de regroupements d'entreprises et sont amorties sur la durée des contrats. Elles comprennent également des droits d'entrée, amortis sur la durée des contrats, ainsi que des logiciels. Seuls les logiciels individualisés et clairement identifiés (notamment de type ERP), sont immobilisés et amortis sur une durée de 5 ans maximum. Les dépenses pour les autres logiciels sont constatées en charges de l'exercice.

1.9. Regroupement d'entreprises, acquisition de participation ne donnant pas le contrôle et cession de participation

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

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

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de 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 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », une dépréciation des goodwill est constatée, le cas échéant. Une telle dépréciation n'est pas réversible.

Les éventuels badwill sont constatés directement au compte de résultat.

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

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

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

1.10. Immobilisations corporelles

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

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Aribus, Mupis®, 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 étant généralement 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 10 ans.

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

Durées d'amortissement

Immobilisations corporelles :

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

Autres immobilisations corporelles :

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

1.11. Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill

Les immobilisations corporelles, incorporelles ainsi que les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

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

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

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

Méthodologie suivie

- Niveau du test
 - Pour les actifs corporels et incorporels, les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de l'UGT correspondant à l'entité opérationnelle ;
 - Pour les goodwill, les tests sont réalisés au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) en prenant en compte le niveau de synergie attendu entre les UGT elles-mêmes. Ainsi, les tests sont effectués généralement au croisement du secteur opérationnel et de la zone géographique, niveau auquel se situent les synergies commerciales, voire au-delà si la synergie se justifie.
- Taux utilisés

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

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique.

- 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.

1.12. Titres mis en équivalence

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

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

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul de la valeur recouvrable de l'actif, qui se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill ».

1.13. Investissements financiers (Actifs disponibles à la vente)

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

Ces actifs sont comptabilisés initialement à 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.

1.14. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont principalement composés de dépôts et cautionnements, d'avances en compte courant accordées aux partenaires de sociétés contrôlées ou à des entités mises en équivalence ou à des entités non consolidées.

Au moment de la comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur (catégorie IAS 39 Prêts et créances).

Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti.

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

1.15. 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.

1.16. 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.

1.17. Trésorerie gérée

La trésorerie gérée comprend la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les actifs financiers de gestion de trésorerie.

La trésorerie comptabilisée à l'actif de l'état de situation financière comprend la trésorerie en banque et la caisse. Les équivalents de trésorerie sont constitués de titres de placement à court terme et de dépôts à court terme.

Les titres de placement à court terme 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. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées en résultat financier.

Les actifs financiers de gestion de trésorerie sont des placements liquides à court terme qui ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais qui ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7. Ces actifs 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 courants.

1.18. 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.

1.19. 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 partie efficace de la couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. Aujourd'hui, le Groupe ne met en place que 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.

1.20. Engagements de rachat de minoritaires

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes annuels 2013 sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

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

Suite à la reprise des discussions et dans l'attente de l'adoption de l'interprétation de l'IFRS IC sur les engagements de rachat de minoritaires, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées en participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Les engagements comptabilisés à ce titre figurent dans la rubrique au passif de l'état de situation financière « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

1.21. Provision pour retraites et avantages assimilés

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé et les hypothèses démographiques propres à chaque société.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés 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.

1.22. Provision pour démontage

Les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe. Ces provisions sont constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et sont actualisées. En contrepartie, le coût de démontage est comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. La charge de désactualisation est comptabilisée en charge financière.

1.23. Paiements fondés en actions

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

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

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

La juste valeur des options est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant, les changements éventuels de juste valeur ultérieurs n'étant pas considérés. Le modèle de valorisation utilisé est le modèle de Black & Scholes sur la base des hypothèses détaillées au paragraphe 6.1 « Charges d'exploitation nettes » ci-après.

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

Le montant figurant en capitaux propres reflète la partie écoulée de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

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

1.23.2. Actions gratuites

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

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

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

1.23.3. 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, constatée en résultat, par contrepartie d'un passif. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

1.24. 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.

1.25. 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.

1.26. 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, et de coentreprises, 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 dans le cas d'un regroupement d'entreprise avec prise de contrôle, les éventuels ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, ainsi que les éventuels badwill, les coûts directs liés aux acquisitions, et les éléments non récurrents.

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

1.27. Impôts différés et exigibles

Les impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale provenant pour l'essentiel des retraitements de consolidation (harmonisation des méthodes et durées d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, contrats de location financement, reconnaissance de contrats dans le cadre de la méthode de l'acquisition, etc.). Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées à la date de clôture.

Des impôts différés actif sur déficits reportables sont reconnus lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. Les prévisions sont réalisées sur un horizon de 3 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

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

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

1.28. 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.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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. CHANGEMENT DE MÉTHODES COMPTABLES

L'application de la norme IFRS 10 n'a conduit à aucune modification du périmètre de consolidation.

Les comptes consolidés ont été retraités au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 de la norme IFRS 11 « Partenariats » applicable au 1^{er} janvier 2014 afin de refléter le nouveau périmètre de consolidation et l'impact rétroactif de l'application de la norme.

L'application de la norme IFRS 11 conduit à retenir la méthode de la mise en équivalence des coentreprises, sociétés sous contrôle conjoint antérieurement consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Le périmètre de consolidation a ainsi été mis à jour : s'agissant de coentreprises, les sociétés dont la méthode de consolidation était l'intégration proportionnelle au paragraphe 12.2 « Liste des sociétés consolidées » dans les annexes des états financiers annuels 2013, sont désormais comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Ces changements ne génèrent aucun impact sur le résultat net et les capitaux propres, les montants retraités au niveau des postes d'actif et de passif sont maintenant comptabilisés en « Titres mis en équivalence » dans l'état de situation financière, et ceux au niveau des produits et charges en « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » dans le compte de résultat.

La comptabilisation des coentreprises selon la méthode de la mise en équivalence a les effets détaillés ci-après en 2013 sur les différentes lignes du compte de résultat, avec un effet nul sur le résultat de l'ensemble consolidé :

EN MILLIONS D'EUROS	2013 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 11	2013 RETRAITÉ
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 676,2	-342,1	2 334,1
Coûts directs d'exploitation	-1 645,8	190,3	-1 455,5
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-406,8	45,7	-361,1
MARGE OPÉRATIONNELLE	623,6	-106,1	517,5
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-241,7	23,1	-218,6
Perte de valeur des goodwill	-126,8	2,2	-124,6
Pièces détachées maintenance	-37,0	1,0	-36,0
Autres produits opérationnels	15,9	1,6	17,5
Autres charges opérationnelles	-14,4	0,4	-14,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	219,6	-77,8	141,8
Produits financiers	12,7	-2,6	10,1
Charges financières	-41,5	5,5	-36,0
RÉSULTAT FINANCIER	-28,8	2,9	-25,9
Impôts sur les bénéfices	-101,2	19,5	-81,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	13,4	55,4	68,8
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	103,0	0,0	103,0
Résultat des activités abandonnées	0,0	0,0	0,0
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	103,0	0,0	103,0
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	12,5	0,0	12,5
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	90,5	0,0	90,5
Résultat de base par action (en euros)	0,407	0,0	0,407
Résultat dilué par action (en euros)	0,406	0,0	0,406
Nombre moyen pondéré d'actions	222 681 270	222 681 270	222 681 270
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	222 949 017	222 949 017	222 949 017

La comptabilisation des coentreprises selon la méthode de la mise en équivalence a un effet nul sur le total des autres éléments du résultat global de 2013. Au sein des deux rubriques « Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net » et « Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net », les autres éléments du résultat global de 2013 relatifs aux sociétés sous contrôle conjoint ont été reclassés sur les lignes « Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt) » pour respectivement -11,8 millions d'euros et 0,0 million d'euros.

La comptabilisation des coentreprises selon la méthode de la mise en équivalence a les effets détaillés ci-après au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012 sur les différentes lignes de l'état de situation financière, avec un effet nul sur le total des capitaux propres :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 11	31/12/2013 RETRAITÉ
Goodwill	1 290,2	-164,8	1 125,4
Autres immobilisations incorporelles	301,0	-30,9	270,1
Immobilisations corporelles	1 105,1	-87,1	1 018,0
Titres mis en équivalence	174,2	311,1	485,3
Investissements financiers	1,2	-0,1	1,1
Autres actifs financiers	32,4	6,4	38,8
Impôts différés actif	26,8	-6,6	20,2
Créances d'impôts sur les sociétés	1,2	0,0	1,2
Autres créances	56,3	-23,4	32,9
Actifs non courants	2 988,4	4,6	2 993,0
Autres actifs financiers	17,1	-0,8	16,3
Stocks	85,5	-2,1	83,4
Instruments financiers dérivés	0,0	0,0	0,0
Clients et autres débiteurs	777,5	-97,3	680,2
Créances d'impôts sur les sociétés	7,3	-0,5	6,8
Actifs financiers de gestion de trésorerie	40,7	0,0	40,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	744,1	-60,1	684,0
Actifs courants	1 672,2	-160,8	1 511,4
TOTAL DES ACTIFS	4 660,6	-156,2	4 504,4
Capital	3,4	0,0	3,4
Primes	1 052,3	0,0	1 052,3
Réserves consolidées	1 430,8	0,0	1 430,8
Résultat net part du Groupe	90,5	0,0	90,5
Autres éléments des capitaux propres	-57,0	0,0	-57,0
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	2 520,0	0,0	2 520,0
Participations ne donnant pas le contrôle	-38,8	0,0	-38,8
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	2 481,2	0,0	2 481,2
Provisions	238,7	-9,3	229,4
Impôts différés passif	90,7	-3,8	86,9
Dettes financières	663,1	-36,4	626,7
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	94,3	0,0	94,3
Autres créditeurs	15,7	-0,2	15,5
Instruments financiers dérivés	9,2	0,0	9,2
Passifs non courants	1 111,7	-49,7	1 062,0
Provisions	36,2	-1,2	35,0
Dettes financières	82,7	-4,9	77,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	30,2	0,0	30,2
Instruments financiers dérivés	2,7	-1,9	0,8
Fournisseurs et autres créditeurs	872,2	-92,1	780,1
Passifs d'impôt exigible	31,5	-6,1	25,4
Concours bancaires	12,2	-0,3	11,9
Passifs courants	1 067,7	-106,5	961,2
TOTAL DES PASSIFS	2 179,4	-156,2	2 023,2
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	4 660,6	-156,2	4 504,4

L'impact de la norme IFRS 11 sur la ligne « Titres mis en équivalence » s'entend hors élimination des titres. Le montant de situation nette des coentreprises au paragraphe 11 « Information sur les sociétés en intégration proportionnelle » dans les annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2013, se lisait nette de cette élimination.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 11	31/12/2012 RETRAITÉ
Goodwill	1 356,9	-97,8	1 259,1
Autres immobilisations incorporelles	302,3	-22,6	279,7
Immobilisations corporelles	1 115,8	-87,0	1 028,8
Titres mis en équivalence	144,5	247,8	392,3
Investissements financiers	2,1	0,0	2,1
Autres actifs financiers	24,2	-0,2	24,0
Impôts différés actif	29,9	-7,0	22,9
Créances d'impôts sur les sociétés	0,9	0,0	0,9
Autres créances	36,4	-2,4	34,0
Actifs non courants	3 013,0	30,8	3 043,8
Autres actifs financiers	12,4	6,0	18,4
Stocks	98,8	-1,8	97,0
Instruments financiers dérivés	0,0	0,0	0,0
Clients et autres débiteurs	729,7	-68,6	661,1
Créances d'impôts sur les sociétés	11,3	-0,3	11,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	458,9	-70,6	388,3
Actifs courants	1 311,1	-135,3	1 175,8
TOTAL DES ACTIFS	4 324,1	-104,5	4 219,6
Capital	3,4	0,0	3,4
Primes	1 021,3	0,0	1 021,3
Réserves consolidées	1 354,8	0,0	1 354,8
Résultat net part du Groupe	164,3	0,0	164,3
Autres éléments des capitaux propres	-12,8	0,0	-12,8
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	2 531,0	0,0	2 531,0
Participations ne donnant pas le contrôle	-42,7	0,0	-42,7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	2 488,3	0,0	2 488,3
Provisions	241,1	-9,8	231,3
Impôts différés passif	96,7	-5,3	91,4
Dettes financières	140,2	-1,9	138,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	104,1	0,0	104,1
Autres créditeurs	25,8	-0,1	25,7
Instruments financiers dérivés	6,1	0,0	6,1
Passifs non courants	614,0	-17,1	596,9
Provisions	31,6	-1,1	30,5
Dettes financières	260,5	-1,1	259,4
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	13,3	0,0	13,3
Instruments financiers dérivés	22,5	0,0	22,5
Fournisseurs et autres créditeurs	841,5	-77,8	763,7
Passifs d'impôt exigible	39,0	-6,8	32,2
Concours bancaires	13,4	-0,6	12,8
Passifs courants	1 221,8	-87,4	1 134,4
TOTAL DES PASSIFS	1 835,8	-104,5	1 731,3
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	4 324,1	-104,5	4 219,6

La comptabilisation des coentreprises selon la méthode de la mise en équivalence a un impact de 8,5 millions d'euros sur la variation de la trésorerie nette dans le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2013 qui se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	2013 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 11	2013 RETRAITÉ
Résultat net avant impôts	204,2	-19,5	184,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-13,4	-55,4	-68,8
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	10,5	64,8	75,3
Charges liées aux paiements en actions	2,6	0,0	2,6
Dotations nettes aux amortissements et provisions	367,9	-25,2	342,7
Plus et moins-values de cession et résultat sur variations de périmètre	-9,1	-2,1	-11,2
Charges nettes d'actualisation	10,3	-0,2	10,1
Intérêts financiers nets	13,9	-2,1	11,8
Dérivés financiers, résultat de change et autres	-9,8	-0,4	-10,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-57,8	43,7	-14,1
- Variation des stocks	12,1	-0,3	11,8
- Variation des clients et autres créances	-102,3	45,9	-56,4
- Variation des fournisseurs et autres dettes	32,4	-1,9	30,5
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	519,3	3,6	522,9
Intérêts financiers payés	-16,5	4,3	-12,2
Intérêts financiers reçus	10,1	-2,1	8,0
Impôt sur le résultat payé	-111,0	21,8	-89,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	401,9	27,6	429,5
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-247,2	14,9	-232,3
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise	-61,3	-21,8	-83,1
Acquisitions d'autres immobilisations financières	-14,5	-3,9	-18,4
Total Investissements	-323,0	-10,8	-333,8
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	25,1	-1,2	23,9
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée	1,2	2,0	3,2
Cession d'autres immobilisations financières	10,1	2,1	12,2
Total Désinvestissements	36,4	2,9	39,3
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	-286,6	-7,9	-294,5
Distribution mise en paiement	-109,4	0,0	-109,4
Réduction des capitaux propres	-2,2	0,0	-2,2
Décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle	-0,1	0,0	-0,1
Remboursement d'emprunts à long terme	-231,2	0,1	-231,1
Remboursement de contrats de location financement	-4,8	0,2	-4,6
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de trésorerie	-40,0	0,0	-40,0
Besoin de trésorerie (Financement)	-387,7	0,3	-387,4
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle	5,1	0,0	5,1
Augmentation des capitaux propres	28,6	0,0	28,6
Augmentation des emprunts à long terme	535,0	-11,5	523,5
Dégagement de trésorerie (Financement)	568,7	-11,5	557,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	181,0	-11,2	169,8
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	296,3	8,5	304,8
Trésorerie nette d'ouverture	445,5	-70,0	375,5
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements	-9,9	1,7	-8,2
Trésorerie nette de clôture	731,9	-59,8	672,1

3. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1. Principaux mouvements de périmètre en 2014

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2014 sont les suivantes :

Acquisitions

Le 7 mars 2014, JCDecaux Latin America Investments Holding S.L. a acquis 85 % d'Eumex, groupe spécialisé dans le mobilier urbain en Amérique Latine. Le groupe Eumex est consolidé en intégration globale.

Le 23 avril 2014, JCDecaux Mestsky Mobiliar Spol Sro a acquis les 50 % restants de la société JCDecaux BigBoard AS (République Tchèque). Cette société antérieurement consolidée selon la mise en équivalence à 50 % est désormais consolidée en intégration globale.

Le 24 avril 2014, JCDecaux Asie Holding a acquis une participation complémentaire de 25 % dans la société MCDecaux Inc. (Japon). Cette société antérieurement consolidée selon la mise en équivalence à 60 % est désormais consolidée en intégration globale.

Le 18 août 2014, JCDecaux Advertising (Shanghai) Co. Ltd a racheté les 50 % restants de la société Beijing JCDecaux Pearl & Dean (anciennement Beijing Gehua JCD Advertising Co, Ltd). Cette société antérieurement consolidée selon la mise en équivalence à 50 % est désormais consolidée en intégration globale.

3.2. Effets des acquisitions

Les prises de contrôle réalisées en 2014, qui portent principalement sur Eumex (Amérique Latine) et MCDecaux Inc. (Japon) ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

EN MILLIONS D'EUROS		JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION
Actifs non courants		89,3
Actifs courants		35,8
Total Actif		125,1
Passifs non courants		34,1
Passifs courants		50,0
Total Passif		84,1
ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100 %	(A)	41,0
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	(B)	6,2
CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE	(C)	61,4
- dont prix d'acquisition ⁽¹⁾		53,9
- dont juste valeur de la quote-part antérieurement détenue		7,5
GOODWILL ⁽²⁾	=(C)-(A)+(B)	26,6
Prix d'acquisition		-53,9
Trésorerie nette acquise		2,8
Acquisitions de titres de participation sur l'exercice		-51,1

⁽¹⁾ Principalement lié à Eumex

⁽²⁾ L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions

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 après la date de prise de contrôle.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est respectivement de 52,8 millions d'euros et de -1,3 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 2014 serait une hausse de 8 millions d'euros du chiffre d'affaires et une baisse de 0,3 million d'euros du résultat net part du Groupe.

4. 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.

4.1. 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 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 275,7	1 078,8	458,8	2 813,3
Marge opérationnelle	408,0	175,7	46,3	630,0
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	164,1	137,9	1,1	303,1
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	136,1	34,0	30,1	200,2

⁽¹⁾ Dont une dotation relative aux tests de perte de valeur de -31,8 millions d'euros : -20,2 millions d'euros en Mobilier Urbain, +1,6 million d'euros en Transport et -13,2 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 :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	2 813,3	-331,1	2 482,2
Marge opérationnelle	630,0	-99,0	531,0
Résultat d'exploitation	303,1	-70,8	232,3
Investissements corporels et incorporels nets	200,2	-32,1	168,1

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -331,1 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 -349,3 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 11 « Informations sur les coentreprises » – et +18,2 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2013 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 191,9	1 014,0	470,3	2 676,2
Marge opérationnelle	391,0	170,2	62,4	623,6
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	180,5	113,0	-73,9	219,6
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	191,8	17,1	13,2	222,1

⁽¹⁾ Dont une dotation relative aux tests de perte de valeur de -132,0 millions d'euros : -21,3 millions d'euros en Transport et -110,7 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 :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	2 676,2	-342,1	2 334,1
Marge opérationnelle	623,6	-106,1	517,5
Résultat d'exploitation	219,6	-77,8	141,8
Investissements corporels et incorporels nets	222,1	-13,7	208,4

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -342,1 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 -352,7 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 11 « Informations sur les coentreprises » – et +10,6 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises.

4.2. Par zone géographique

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE-PACIFIQUE	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DU MONDE	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	765,0	656,2	621,3	331,2	270,3	169,3	2 813,3

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

L'impact 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 de 2 813,3 millions d'euros est de -331,1 millions d'euros, ramenant le chiffre d'affaires IFRS à 2 482,2 millions d'euros.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2013 :

EN MILLIONS D'EUROS	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE-PACIFIQUE	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DU MONDE	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	741,0	613,2	618,8	309,5	213,8	179,9	2 676,2

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

L'impact 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 de 2 676,2 millions d'euros est de -342,1 millions d'euros, ramenant le chiffre d'affaires IFRS à 2 334,1 millions d'euros.

Aucun client ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

4.3. Autres informations

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2014 se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	498,1	-17,4	480,7
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3,5	3,4	6,9
Investissements corporels et incorporels nets	-200,2	32,1	-168,1
CASH-FLOW DISPONIBLE	297,9	14,7	312,6

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

5. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

5.1. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2014 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2014 - RETRAITÉ	1 557,6	40,0	569,1	37,6	2 204,3
Acquisitions / Augmentations		7,2	11,7	6,0	24,9
Sorties		-0,2	-1,4	-0,4	-2,0
- Dont échange d'actifs				-0,3	-0,3
Variations de périmètre	26,6	0,1	64,6	0,2	91,5
Conversion	19,2	0,2	29,4	1,2	50,0
Reclassements ⁽²⁾		0,2	13,2	-13,5	-0,1
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	1 603,4	47,5	686,6	31,1	2 368,6
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2014 - RETRAITÉ	-432,2	-18,7	-339,7	-18,2	-808,8
Dotations		-4,3	-45,0	-0,9	-50,2
Perte de valeur			-6,1	-1,3	-7,4
Sorties		0,1	1,3		1,4
Variations de périmètre		-0,1	-17,6		-17,7
Conversion	-0,4		-15,4	-0,6	-16,4
Reclassements ⁽²⁾			0,2	0,7	0,9
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2014	-432,6	-23,0	-422,3	-20,3	-898,2
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2014 - RETRAITÉ	1 125,4	21,3	229,4	19,4	1 395,5
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	1 170,8	24,5	264,3	10,8	1 470,4

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Variations de l'exercice 2013 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2013 - RETRAITÉ	1 567,1	33,1	547,4	39,0	2 186,6
Acquisitions / Augmentations		7,8	29,0	7,6	44,4
- Dont échange d'actifs			5,7		5,7
Sorties		-0,4	-12,6	-0,2	-13,2
- Dont échange d'actifs			-11,2		-11,2
Variations de périmètre ⁽²⁾	-2,0		5,9	0,2	4,1
Conversion	-7,5	-0,6	-9,5	-0,5	-18,1
Reclassements ⁽³⁾		0,1	9,0	-8,5	0,6
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2013 - RETRAITÉ	1 557,6	40,0	569,2	37,6	2 204,4
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2013 - RETRAITÉ	-308,0	-15,6	-305,9	-18,3	-647,8
Dotations		-3,6	-40,0	-0,5	-44,1
Perte de valeur	-124,6				-124,6
Sorties		0,4	1,3		1,7
Variations de périmètre			-0,1		-0,1
Conversion	0,4	0,1	5,3	0,3	6,1
Reclassements ⁽³⁾			-0,4	0,3	-0,1
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2013 - RETRAITÉ	-432,2	-18,7	-339,8	-18,2	-808,9
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2013 - RETRAITÉ	1 259,1	17,5	241,5	20,7	1 538,8
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013 - RETRAITÉ	1 125,4	21,3	229,4	19,4	1 395,5

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ Comprend l'impact d'ajustements de prix ayant eu lieu durant le délai légal d'affectation, ces ajustements sont non significatifs.

⁽³⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

5.2. Immobilisations corporelles

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014			31/12/2013 RETRAITÉ
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	26,6	-1,4	25,2	23,0
Constructions	85,7	-66,1	19,6	18,6
Installations techniques, matériel et outillage	2 634,4	-1 784,1	850,3	867,2
Matériel de transport	127,0	-79,7	47,3	41,6
Autres immobilisations corporelles	151,5	-130,2	21,3	16,0
En cours, avances et acomptes	62,1	-3,2	58,9	51,6
TOTAL	3 087,3	-2 064,7	1 022,6	1 018,0

Variations de l'exercice 2014 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLA- TIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2014 - RETRAITÉ	24,0	81,8	2 531,8	318,6	2 956,2
- Dont location financement		4,3	5,4	23,3	33,0
- Dont coût de démontage			122,5		122,5
Acquisitions		2,3	81,5	99,1	182,9
- Dont acquisitions en location financement				18,8	18,8
- Dont coût de démontage			16,5		16,5
Sorties		-0,3	-123,7	-27,1	-151,1
- Dont sorties en location financement				-1,8	-1,8
- Dont coût de démontage			-11,8		-11,8
Variations de périmètre	1,5	1,6	55,7	5,4	64,2
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	57,8	-60,8	-2,9
Conversion	1,1	0,2	31,3	5,4	38,0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	26,6	85,7	2 634,4	340,6	3 087,3
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2014 - RETRAITÉ	-1,0	-63,2	-1 664,6	-209,4	-1 938,2
- Dont location financement		-4,1	-5,4	-8,7	-18,2
- Dont coût de démontage			-65,4		-65,4
Dotations nettes des reprises	-0,2	-2,7	-174,9	-19,0	-196,8
- Dont dotations sur location financement		-0,1		-6,2	-6,3
- Dont coût de démontage			-14,8		-14,8
Perte de valeur			-15,3	-4,3	-19,6
Sorties		0,2	117,3	25,6	143,1
- Dont sorties sur location financement				1,7	1,7
- Dont coût de démontage			8,6		8,6
Variations de périmètre	-0,1	-0,3	-23,8	-3,6	-27,8
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	-1,5	-0,1	-1,5
Conversion	-0,1	-0,2	-21,3	-2,3	-23,9
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2014	-1,4	-66,1	-1 784,1	-213,1	-2 064,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2014 - RETRAITÉ	23,0	18,6	867,2	109,2	1 018,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	25,2	19,6	850,3	127,5	1 022,6

⁽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 2013 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2013 - RETRAITÉ	24,5	82,7	2 510,4	312,5	2 930,1
- Dont location financement		4,3	5,4	18,1	27,8
- Dont coût de démontage			118,9		118,9
Acquisitions		0,6	116,6	92,4	209,6
- Dont acquisitions en location financement				6,7	6,7
- Dont coût de démontage			15,4		15,4
Sorties	-0,2	-1,3	-112,9	-20,2	-134,6
- Dont sorties en location financement				-1,3	-1,3
- Dont coût de démontage			-10,4		-10,4
- Dont échange d'actifs			-3,5		-3,5
Variations de périmètre		0,1	4,1	0,4	4,6
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	60,4	-62,1	-1,6
Conversion	-0,3	-0,4	-46,8	-4,6	-52,1
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2013 - RETRAITÉ	24,0	81,8	2 531,8	318,4	2 956,0
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2013 - RETRAITÉ	-0,9	-61,6	-1 629,2	-209,6	-1 901,3
- Dont location financement		-3,9	-5,1	-6,4	-15,4
- Dont coût de démontage			-59,5		-59,5
Dotations nettes des reprises	-0,1	-2,3	-164,4	-17,4	-184,2
- Dont dotations sur location financement		-0,2	-0,3	-3,6	-4,1
- Dont coût de démontage			-11,7		-11,7
Perte de valeur					0,0
Sorties		0,5	102,4	15,7	118,6
- Dont sorties sur location financement				1,1	1,1
- Dont coût de démontage			5,1		5,1
- Dont échange d'actifs			1,7		1,7
Variations de périmètre			-2,1	-0,2	-2,3
Reclassements ⁽¹⁾		-0,1	1,4	0,3	1,6
Conversion		0,3	27,3	2,0	29,6
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2013 - RETRAITÉ	-1,0	-63,2	-1 664,6	-209,2	-1 938,0
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2013 - RETRAITÉ	23,6	21,1	881,2	102,9	1 028,8
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013 - RETRAITÉ	23,0	18,6	867,2	109,2	1 018,0

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements est nul au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2014, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 27,2 millions d'euros contre 14,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 et se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Constructions	0,1	0,2
Matériel de transport	26,9	14,3
Autres immobilisations corporelles	0,2	0,3
TOTAL	27,2	14,8

Plus de 80 % des immobilisations corporelles du Groupe sont constituées de mobilier urbain et autres structures publicitaires. Ces immobilisations représentent une gamme de produits très divers (Seniors, MUPIs®, colonnes, mâts drapeaux, abribus, sanitaires, bancs, vélos, bornes de propreté etc.). Ces actifs sont détenus en pleine propriété (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 19,6 millions d'euros. Le Groupe est propriétaire de 99 % des constructions, le restant étant détenu en location financement. Les constructions sont composées de bâtiments administratifs et d'entrepôts principalement en Allemagne et en France pour respectivement 6,9 millions d'euros et 4,1 millions d'euros.

5.3. 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 :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014			31/12/2013 RETRAITÉ		
	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	358,5	389,8	748,3	357,5	436,6	794,1
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	141,7	50,4	192,1	141,7	55,9	197,6
Aéroports Monde	122,6	45,1	167,7	123,1	32,5	155,6
Affichage Royaume-Uni	164,0	48,1	212,1	153,5	42,7	196,2
Affichage France	115,4	8,1	123,5	115,4	10,8	126,2
Autres	268,6	738,3	1 006,9	234,2	678,5	912,7
TOTAL	1 170,8	1 279,8	2 450,6	1 125,4	1 257,0	2 382,4

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

⁽¹⁾ Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour perte à terminaison, d'un montant de respectivement 14,3 millions d'euros et 6,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, et sont également présentés diminués des impôts différés passifs nets liés aux contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement 28,1 millions d'euros et 24,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2014 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une dotation de perte de valeur globale de -27,0 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles (dont -17,0 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles de l'Amérique du Nord et -10,0 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles de l'Europe (hors France et Royaume-Uni)), ainsi qu'une reprise nette de provision pour perte à terminaison de 2,3 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact négatif de -14,2 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe.

Le taux d'actualisation, le taux de croissance de la 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 2014 (contre 7,5 % en 2013), est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour, Corée du Sud, Australie et Chili, où le Groupe exerce 62 % de son activité. Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort ainsi à 8,7 % en 2014.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de -0,3 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et de -15,7 millions d'euros sur les goodwill (dont -8,1 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Royaume-Uni et -7,6 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)).

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -1,3 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles.

Les résultats des tests de sensibilité montrent 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 -8,4 millions d'euros sur les goodwill de cette activité.

Le résultat des tests de perte de valeur réalisés sur les sociétés mises en équivalence est décrit au paragraphe 6.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

5.4. Titres mis en équivalence

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Coentreprises	294,0	311,1
Entreprises associées	181,2	174,2
TOTAL	475,2	485,3

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 11 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 12 « Informations sur les entreprises associées ».

5.5. Autres actifs financiers (courant et non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Prêts	42,1	28,2
Créances rattachées à des participations	17,5	7,3
Autres immobilisations financières	21,3	19,6
TOTAL	80,9	55,1

Les autres actifs financiers sont principalement composés d'avances en compte courant accordées aux partenaires des sociétés contrôlées, à des entités mises en équivalence ou non consolidées, ainsi que de dépôts et cautionnements.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
≤ 1 an	5,5	16,3
> 1 an & ≤ 5 ans	73,2	35,3
> 5 ans	2,2	3,5
TOTAL	80,9	55,1

5.6. Autres créances (non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
- Créances diverses	3,4	2,0
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,1	-1,7
- Créances fiscales	0,1	0,1
- Charges constatées d'avance	30,3	32,5
Total autres créances (actifs non courants)	33,8	34,6
Total dépréciation des autres créances (non courant)	-2,1	-1,7
TOTAL	31,7	32,9

5.7. Stocks

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Valeur brute des stocks	114,9	103,4
<i>Matières premières, approv. et marchandises</i>	83,9	74,5
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	31,0	28,9
Dépréciation	-22,4	-20,0
<i>Matières premières, approv. et marchandises</i>	-14,8	-13,3
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	-7,6	-6,7
TOTAL	92,5	83,4

5.8. Clients et autres débiteurs

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
- Créances clients	672,1	576,2
<i>Dépréciation des créances clients</i>	-30,6	-25,3
- Créances diverses	26,1	22,1
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-1,9	-1,7
- Autres créances d'exploitation	19,0	18,6
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	-0,2	-0,1
- Créances fiscales diverses	36,8	34,1
- Créances sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	2,2	0,0
- Créances sur cession d'immobilisations financières	1,5	1,5
- Créances : subventions d'équipement à recevoir	0,1	0,0
- Avances et acomptes versés	6,7	6,2
- Charges constatées d'avance	55,4	48,6
Total Clients et autres débiteurs	819,9	707,3
Total dépréciation des créances clients et autres débiteurs	-32,7	-27,1
TOTAL	787,2	680,2

L'augmentation des créances clients et autres débiteurs de 107,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 est principalement liée aux variations de périmètre et de change pour 58,1 millions d'euros et à la progression de l'activité.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 256,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 198,1 millions d'euros au 31 décembre 2013. 17,2 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2014, contre 10,8 % au 31 décembre 2013. Ces créances ne font pas l'objet de dépréciation car le Groupe considère qu'elles ne présentent pas de risque de recouvrement.

5.9. Trésorerie gérée

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Trésorerie	198,0	183,9
Equivalents de trésorerie	596,8	500,1
Total Trésorerie et Equivalents de trésorerie	794,8	684,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie ⁽¹⁾	41,8	40,7
TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE	836,6	724,7

⁽¹⁾ Les actifs financiers de gestion de trésorerie sont des placements liquides à court terme qui ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais qui ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

Au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de 836,6 millions d'euros de trésorerie gérée, dont 794,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 41,8 millions d'euros d'actifs financiers de gestion de trésorerie. Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 7,4 millions d'euros sont placés en garantie au 31 décembre 2014, contre 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

5.10.2. Variation des impôts différés nets

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013 RETRAITÉ	CHARGE NETTE	RECLASSEMENT	ID/ECARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2014
Impôts différés actif	20,2	17,2	-11,9	0,8	1,7	3,1	31,1
Impôts différés passif	-86,9	2,4	11,9	2,1	-1,5	-9,6	-81,6
TOTAL	-66,7	19,6	0,0	2,9	0,2	-6,5	-50,5

5.10.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2014, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 35,6 millions d'euros, contre 34,3 millions d'euros au 31 décembre 2013.

5.10. Impôts différés nets

5.10.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Immobilisations corporelles et incorporelles	-109,7	-110,1
Reports déficitaires	7,5	5,4
Provision pour démontage	20,9	15,3
Provision pour retraites et avantages assimilés	20,1	17,0
Autres	10,7	5,7
TOTAL	-50,5	-66,7

5.11. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2014, le capital s'établit à 3 413 859,37 euros divisé en 223 934 334 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2014 et au 31 décembre 2014 :

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1 ^{ER} JANVIER 2014	223 486 855
Emission d'actions suite à l'octroi d'actions gratuites	19 211
Emission d'actions suite aux levées d'options	428 268
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2014	223 934 334

Au 31 décembre 2014, JCDecaux SA ne détient aucune action propre.

Le 17 février 2014, 780 392 options de souscription d'actions ont été attribuées, au prix d'exercice de 31,69 euros. La charge relative à tous les plans en cours s'élève à 3,0 millions d'euros en 2014.

L'Assemblée Générale du 14 mai 2014 a décidé le versement d'un dividende de 0,48 euro pour chacune des 223 486 855 actions composant le capital social au 31 décembre 2013. Cette distribution est soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes enregistrée en impôts au compte de résultat.

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 2013 et 2014.

5.12. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Provisions pour démontage	191,1	175,8
Provisions pour retraites et avantages assimilés	72,0	60,5
Provisions pour litiges	11,4	9,9
Autres provisions	28,4	18,2
TOTAL	302,9	264,4

Variation des provisions

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013 RETRAITÉ	DOTATIONS	ACTUA- LISATION ⁽¹⁾	REPRISES		ECARTS ACTUARIELS / PLAFONNEMENT DES ACTIFS	RECLAS- SEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2014
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES					
Provisions pour démontage	175,8	10,3	11,0	-8,3	-7,9			2,8	7,4	191,1
Provisions pour retraites et avantages assimilés	60,5	4,2	2,0	-5,2		9,8		0,6	0,1	72,0
Provisions pour litiges	9,9	3,0		-0,5	-1,5		0,4	0,1		11,4
Autres provisions ⁽²⁾	18,2	4,5		-3,2	-2,2			1,0	10,1	28,4
TOTAL	264,4	22,0	13,0	-17,2	-11,6	9,8	0,4	4,5	17,6	302,9

⁽¹⁾ Dont 6,2 millions d'euros constatés en contrepartie des immobilisations corporelles.

⁽²⁾ Dont 14,3 millions de provisions pour pertes à terminaison au 31 décembre 2014 contre 6,4 millions au 31 décembre 2013.

5.12.1. Provisions pour démontage

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant le mobilier urbain. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols). Au 31 décembre 2014, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 6,5 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 2,0 % au 31 décembre 2014, contre un taux de 2,6 % au 31 décembre 2013. Le changement de taux a pour effet une augmentation des provisions pour démontage de 6,2 millions d'euros, en contrepartie des immobilisations corporelles dans l'état de situation financière. L'utilisation d'un taux de 1,5 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 6,0 millions d'euros.

5.12.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés**5.12.2.1. 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.

5.12.2.2. Informations financières

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2014	2013 RETRAITÉ
Taux d'actualisation ⁽¹⁾		
Zone Euro	2,00 %	3,30 %
Royaume-Uni	3,90 %	4,50 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	2,20 %	2,20 %
Royaume-Uni ⁽²⁾	NA	NA
Taux d'inflation		
Zone Euro	1,75 %	2,00 %
Royaume-Uni	2,30 %	2,40 %

⁽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 2013 (Retraité) :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
Dettes actuarielles à l'ouverture	12,6	85,8	7,8	106,2
Coût des services rendus	1,0	2,5	0,5	4,0
Charge d'intérêt	0,5	3,1	0,2	3,8
Coût des services passés			-0,9	-0,9
Écarts actuariels ⁽¹⁾	-0,6	-2,1	-0,3	-3,0
Prestations payées	-0,4	-1,9	-0,4	-2,7
Conversion	-0,2	-1,1		-1,3
Autres	0,4	-0,4		0,0
Dettes actuarielles à la clôture	13,3	85,9	6,9	106,1
<i>dont France</i>	7,4	42,9	4,5	54,8
<i>dont autres pays</i>	5,9	43,0	2,4	51,3
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
Actifs à l'ouverture		44,8		44,8
Produit d'intérêt		1,8		1,8
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		-0,1		-0,1
Contributions employeur		1,9		1,9
Prestations payées		-1,9		-1,9
Conversion		-0,9		-0,9
Autres				0,0
Actifs à la clôture		45,6		45,6
<i>dont France</i>		6,9		6,9
<i>dont autres pays ⁽²⁾</i>		38,7		38,7
PROVISIONS				
Couverture financière	13,3	40,3	6,9	60,5
Plafonnement des actifs				0,0
Provisions à la clôture	13,3	40,3	6,9	60,5
<i>dont France</i>	7,4	36,0	4,5	47,9
<i>dont autres pays</i>	5,9	4,3	2,4	12,6
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,5	3,1	0,2	3,8
Produit d'intérêt		-1,8		-1,8
Coût des services rendus	1,0	2,5	0,5	4,0
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			-0,3	-0,3
Coût des services passés			-0,9	-0,9
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,5	3,8	-0,5	4,8
<i>dont France</i>	0,8	3,4	0,4	4,6
<i>dont autres pays</i>	0,7	0,4	-0,9	0,2

⁽¹⁾ Dont -0,5 million d'euros lié aux écarts d'expérience, -2,0 millions d'euros liés aux hypothèses financières et -0,5 million d'euros lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

• en 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
Dettes actuarielles à l'ouverture	13,3	85,9	6,9	106,1
Coût des services rendus	1,0	2,3	0,6	3,9
Charge d'intérêt	0,5	3,3	0,2	4,0
Acquisitions / cessions de régimes			0,1	0,1
Écarts actuariels ⁽¹⁾	1,5	9,8	0,5	11,8
Prestations payées	-1,1	-3,4	-0,6	-5,1
Conversion	0,2	2,8		3,0
Autres				0,0
Dettes actuarielles à la clôture	15,4	100,7	7,7	123,8
<i>dont France</i>	9,0	49,1	4,8	62,9
<i>dont autres pays</i>	6,4	51,6	2,9	60,9
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
Actifs à l'ouverture		45,6		45,6
Produit d'intérêt		2,0		2,0
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		1,7		1,7
Contributions employeur		3,5		3,5
Prestations payées		-3,4		-3,4
Conversion		2,4		2,4
Autres				0,0
Actifs à la clôture		51,8		51,8
<i>dont France</i>		7,1		7,1
<i>dont autres pays</i> ⁽²⁾		44,7		44,7
PROVISIONS				
Couverture financière	15,4	48,9	7,7	72,0
Plafonnement des actifs				0,0
Provisions à la clôture	15,4	48,9	7,7	72,0
<i>dont France</i>	9,0	42,0	4,8	55,8
<i>dont autres pays</i>	6,4	6,9	2,9	16,2
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,5	3,3	0,2	4,0
Produit d'intérêt		-2,0		-2,0
Coût des services rendus	1,0	2,3	0,6	3,9
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			0,3	0,3
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,5	3,6	1,1	6,2
<i>dont France</i>	0,7	3,4	0,5	4,6
<i>dont autres pays</i>	0,8	0,2	0,6	1,6

⁽¹⁾ Dont -3,1 millions d'euros liés aux écarts d'expérience, +14,9 millions d'euros liés aux hypothèses financières et aucun impact lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2014 s'élève à 123,8 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (51 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (38 %) et Autriche (6 %).

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

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 8,3 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 3,8 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 2,2 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 :

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Au 1 ^{er} janvier	60,5	61,6
Charge de l'exercice	6,2	4,8
Ecart de conversion	0,6	-0,4
Cotisations versées	-3,5	-1,9
Prestations payées	-1,7	-0,8
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	9,8	-2,8
Autres	0,1	0,0
Au 31 décembre	72,0	60,5
Dont comptabilisé :		
- en résultat d'exploitation	1,0	-0,1
- en résultat financier	-2,0	-2,0
- en autres éléments du résultat global	-10,4	3,2

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	2014		2013 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	24,0	46 %	20,8	46 %
Obligations d'état	18,4	36 %	14,1	31 %
Obligations d'entreprises	4,2	8 %	5,6	12 %
Immobilier	2,2	4 %	2,0	4 %
Contrats d'assurance	2,9	6 %	2,8	6 %
Autres	0,1	0 %	0,3	1 %
TOTAL	51,8	100 %	45,6	100 %

Les actifs de couverture sont des actifs cotés en dehors de l'immobilier qui est non coté.

5.12.2.3. Informations sur les flux futurs

Le Groupe prévoit de verser en 2015 des cotisations aux fonds de couverture pour 1,6 million d'euros.

La durée 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 actuellement défini jusqu'en 2024.

5.12.2.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 30,9 millions d'euros en 2014 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur) contre 28,9 millions d'euros en 2013 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur).

5.12.2.5. Régimes multi-employeurs

Le Groupe participe à trois plans multi-employeur 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 2013, deux des trois plans étaient en surplus pour un montant total de 3 038,0 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 2014, soit 0,4 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera stable en 2015.

5.12.3. Provisions pour litiges

Les provisions pour litiges représentent un montant de 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les risques provisionnés sur la ligne « Autres provisions » sont reclassés sur la ligne « Provisions pour litiges » dès lors qu'une procédure est engagée.

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

La direction juridique du Groupe recense l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risque), en fait un suivi régulier et croise ces informations avec celles détenues par la

direction financière. Le montant des provisions constituées pour ces litiges résulte d'une analyse au cas par cas, en fonction des positions des plaignants, de l'appréciation des conseils juridiques du Groupe et des éventuels jugements prononcés.

5.12.4. Autres provisions

Les autres provisions d'un montant de 28,4 millions d'euros sont constituées à hauteur de 2,9 millions d'euros de provisions pour risques fiscaux, à hauteur de 14,3 millions d'euros de provisions pour perte à terminaison et de provisions diverses pour 11,2 millions d'euros.

5.12.5. 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.

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 lesquels le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, le Groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

5.13. Endettement financier net

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014			31/12/2013 RETRAITÉ		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN (1)	193,1	544,8	737,9	77,8	626,7	704,5
Instruments financiers dérivés actifs	-2,0		-2,0			0,0
Instruments financiers dérivés passifs	5,6		5,6	0,8	9,2	10,0
Instruments financiers de couverture (2)	3,6	0,0	3,6	0,8	9,2	10,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	794,8		794,8	684,0		684,0
Concours bancaires	-11,6		-11,6	-11,9		-11,9
Trésorerie nette (3)	783,2	0,0	783,2	672,1	0,0	672,1
Actifs financiers de gestion de trésorerie (*) (4)	41,8		41,8	40,7		40,7
DETTE FINANCIÈRE NETTE (hors engagements de rachat de minoritaires) (5)=(1)+(2)-(3)-(4)	-628,3	544,8	-83,5	-634,2	635,9	1,7

(*) Les actifs financiers de gestion de trésorerie sont des placements liquides à court terme qui ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais qui 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 5.14 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers de couverture et les caractéristiques de la dette après couvertures sont détaillés au paragraphe 5.15 « Instruments financiers ».

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 de la revalorisation à la juste valeur du fait des couvertures et du coût amorti (retraitements IAS 39) :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014			31/12/2013 RETRAITÉ		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN (1)	193,1	544,8	737,9	77,8	626,7	704,5
Impact du coût amorti		5,4	5,4		6,2	6,2
Impact de la couverture de juste valeur	5,6		5,6		9,1	9,1
Revalorisation IAS 39 (2)	5,6	5,4	11,0	0,0	15,3	15,3
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE (3)=(1)+(2)	198,7	550,2	748,9	77,8	642,0	719,8

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014			31/12/2013 RETRAITÉ		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires	97,4	500,0	597,4	0,0	597,4	597,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	60,7	24,8	85,5	42,4	27,9	70,3
Emprunts et dettes financières divers	22,9	4,5	27,4	16,6	10,3	26,9
Emprunts de location financement	7,7	20,9	28,6	9,3	6,4	15,7
Intérêts courus	10,0	0,0	10,0	9,5	0,0	9,5
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE	198,7	550,2	748,9	77,8	642,0	719,8

La dette financière du Groupe comprend principalement un emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018, porté par JCDecaux SA.

Elle comprend également :

- un emprunt obligataire émis en 2003 (USPP) pour 97,4 millions d'euros à échéance avril 2015 ;
- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA, pour 85,5 millions d'euros ;
- des dettes de location financement pour 28,6 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des emprunts et dettes financières divers pour 27,4 millions d'euros qui comprennent principalement les emprunts souscrits par les filiales de JCDecaux SA non détenues à 100 % et accordés par les autres actionnaires de ces filiales ;
- des intérêts courus pour un montant de 10,0 millions d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA, après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt, est de l'ordre de 1,9 % sur l'année 2014.

Le Groupe dispose au 31 décembre 2014 d'une ligne de crédit revolving confirmée pour un montant de 600,0 millions d'euros, portée par JCDecaux SA. En février 2014, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne de crédit permettant d'allonger de deux ans sa maturité et portant ainsi son échéance à février 2019.

Cette ligne est non tirée au 31 décembre 2014.

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

Ils requièrent du Groupe de maintenir les ratios financiers suivants :

- Ratio de couverture d'intérêts : marge opérationnelle / frais financiers nets strictement supérieur à 3,5 ; applicable à l'emprunt obligataire (USPP).
- Ratio d'endettement net : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5 ; applicable à l'emprunt obligataire (USPP) et à la ligne de crédit revolving confirmée.

Au 31 décembre 2014, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Échéance à moins d'un an	198,7	77,8
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	545,8	638,8
Échéance à plus de 5 ans	4,4	3,2
TOTAL	748,9	719,8

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

	31/12/2014		31/12/2013 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	791,5	106 %	767,7	107 %
Dollar américain	60,9	8 %	35,6	5 %
Yuan chinois	33,4	4 %	25,6	3 %
Shekel israélien	31,1	4 %	29,6	4 %
Dirham des Emirats Arabes Unis ⁽¹⁾	-47,9	-6 %	-32,2	-4 %
Dollar de Hong Kong ⁽¹⁾	-146,0	-19 %	-129,4	-18 %
Autres	25,9	3 %	22,9	3 %
TOTAL	748,9	100 %	719,8	100 %

⁽¹⁾ Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt après couvertures (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

	31/12/2014		31/12/2013 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	549,4	73 %	535,4	74 %
Taux variable couvert par options	0,0	0 %	100,0	14 %
Taux variable	199,5	27 %	84,4	12 %
TOTAL	748,9	100 %	719,8	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	31/12/2014			31/12/2013 RETRAITÉ		
	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	0,7	7,7	10,0	0,7	9,3
Entre 1 et 5 ans	19,2	0,9	18,3	6,4	0,2	6,2
Plus de 5 ans	2,8	0,2	2,6	0,2	0,0	0,2
TOTAL	30,4	1,8	28,6	16,6	0,9	15,7

5.14. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 118,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 124,5 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Elles sont composées principalement d'un engagement d'achat, auprès de la société partenaire Progress, de sa participation dans la société Gewista Werbe GmbH, exerçable entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019.

La diminution de 6,1 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014 correspond principalement à la reprise d'une dette sur un put non exercé pour 12,4 millions d'euros et aux charges d'actualisation enregistrées sur la période pour 6,3 millions d'euros.

5.15. Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre les risques de taux et de change. L'utilisation de ces instruments financiers concerne principalement JCDecaux SA.

5.15.1. Instruments financiers de couverture à l'émission de l'USPP

Au 31 décembre 2014, l'emprunt obligataire (USPP) se présente ainsi, avant et après couverture :

	TRANCHE D	TRANCHE E
Montant avant couverture	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Taux fixe USD	Euribor
Instrument de couverture	Swap de base combiné à un swap de taux d'intérêt : receveur de taux fixe USD / payeur de taux variable EURIBOR	N/A
Montant après couverture	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Euribor	Euribor

Le swap d'émission sur la Tranche D remplit les conditions pour être qualifié de couverture de juste valeur au sens de la norme IAS 39. Les caractéristiques de la dette couverte et de l'instrument de couverture sont identiques, la couverture est donc parfaite.

L'élément couvert étant valorisé à la juste valeur, les variations de valeur de l'élément couvert sont compensées par des variations symétriques de valeur du swap d'émission. Ainsi, les impacts au niveau du compte de résultat sont neutralisés.

La valeur de marché du swap d'émission est déterminée par actualisation du différentiel de flux de trésorerie sur la base des taux « zéro coupon » en vigueur à la date de clôture :

EN MILLIONS D'EUROS	TRAITEMENT IAS 39	JUSTE VALEUR AU 31/12/2014	JUSTE VALEUR AU 31/12/2013
Swap de taux d'intérêt	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux d'intérêt	0,9	2,3
Swap de base	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux de change	-6,2	-11,2
TOTAL		-5,3	-8,9

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

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.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2014, les principales positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Achats à terme contre euro		
Dollar de Hong-Kong	144,2	128,7
Dollar américain	66,2	28,0
Dirham des Emirats Arabes Unis	47,6	31,7
Livre sterling	17,4	0,0
Dollar australien	14,7	14,3
Dinar de Bahrein	12,1	16,5
Autres	29,8	27,3
Ventes à terme contre euro		
Shekel Israélien	31,1	29,7
Yen japonais	14,7	9,5
Livre turque	14,4	12,6
Peso mexicain	9,5	0,0
Couronne tchèque	6,3	3,0
Couronne danoise	5,1	5,1
Autres	11,1	18,1
Ventes à terme contre livre sterling		
Dollar de Hong-Kong	0,0	0,8
Dollar américain	0,3	2,5
Achat à terme contre peso colombien		
Dollar américain	10,3	0,0
Vente à terme contre peso mexicain		
Dollar américain	9,5	0,0

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à +1,7 million d'euros contre -0,9 million d'euros au 31 décembre 2013.

5.16. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	588,7	499,0
Dettes fiscales et sociales	184,9	169,5
Dettes sur acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	5,2	4,7
Dettes sur acquisition d'immobilisations financières	0,0	3,2
Autres dettes	20,9	15,0
Paiement fondé sur des actions - Réglé en trésorerie	1,0	0,6
Avances et acomptes reçus	10,2	11,3
Produits constatés d'avance	80,9	76,8
TOTAL	891,8	780,1

L'augmentation des dettes courantes de 111,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 est principalement liée aux variations de périmètre et de change pour 59,0 millions d'euros et à la progression de l'activité.

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

5.17. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014						
	JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	1,0	1,0			2,0	2,0
Investissements financiers	(2)			0,8		0,8	0,8
Autres actifs financiers				80,9		80,9	80,9
Clients et créances diverses (non courant)	(3)			1,3		1,3	1,3
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)			688,3		688,3	688,3
Trésorerie		198,0				198,0	198,0
Equivalents de trésorerie	(4)	596,8				596,8	596,8
Actifs financiers de gestion de trésorerie	(1)	41,8				41,8	41,8
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		837,6	1,0	0,8	770,5	1 609,9	1 609,9
Dettes financières					-737,9	-737,9	-738,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-118,4				-118,4	-118,4
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-5,5	-0,1			-5,6	-5,6
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)	-1,0			-614,8	-615,8	-615,8
Autres créditeurs (non courant)	(3)				-11,1	-11,1	-11,1
Concours bancaires		-11,6				-11,6	-11,6
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-136,5	-0,1	0,0	0,0	-1 363,8	-1 500,8

⁽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)).

⁽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 2 % au 31 décembre 2014. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 1,9 million 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 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 596,5 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013 RETRAITÉ						
	JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)					0,0	0,0
Investissements financiers	(2)			1,1		1,1	1,1
Autres actifs financiers				55,1		55,1	55,1
Clients et créances diverses (non courant)	(3)			0,3		0,3	0,3
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)			591,3		591,3	591,3
Trésorerie		183,9				183,9	183,9
Equivalents de trésorerie	(4)	500,1				500,1	500,1
Actifs financiers de gestion de trésorerie	(1)	40,7				40,7	40,7
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		724,7	0,0	1,1	646,7	1 372,5	1 372,5
Dettes financières					-704,5	-704,5	-704,4
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-124,5				-124,5	-124,5
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-9,7	-0,3			-10,0	-10,0
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)	-0,6			-521,9	-522,5	-522,5
Autres créditeurs (non courant)	(3)				-11,8	-11,8	-11,8
Concours bancaires		-11,9				-11,9	-11,9
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-146,7	-0,3	0,0	0,0	-1 238,2	-1 385,1

⁽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)).

⁽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)).

⁽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 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 (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)) pour 499,8 millions d'euros.

6. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

6.1. Charges d'exploitation nettes

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Baux et redevances	-952,7	-892,5
Autres charges d'exploitation nettes	-465,7	-414,8
Impôts et taxes	-5,6	-5,9
Frais de personnel	-527,2	-503,4
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽¹⁾	-1 951,2	-1 816,6
Dotations aux provisions nettes des reprises	14,3	9,8
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-274,2	-228,4
Perte de valeur des goodwill	0,0	-124,6
Pièces détachées maintenance	-40,9	-36,0
Autres produits opérationnels	12,7	17,5
Autres charges opérationnelles	-10,6	-14,0
TOTAL	-2 249,9	-2 192,3

(1) dont -1 550,9 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -400,3 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2014 (contre respectivement -1 455,5 millions d'euros et -361,1 millions d'euros en 2013).

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 2014, les baux et redevances payés en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire s'élèvent à 952,7 millions d'euros :

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	CHARGES FIXES	CHARGES VARIABLES
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-813,3	-553,9	-259,4
Baux Affichage	-139,4	-110,6	-28,8
TOTAL	-952,7	-664,5	-288,2

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 44,6 millions d'euros en 2014, sont des charges fixes.

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et frais de développement non capitalisés sont inclus dans les postes « Autres charges d'exploitation nettes » et « Frais de personnel » ; ils s'élèvent à 7,9 millions d'euros en 2014, contre 7,7 millions d'euros en 2013.

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.

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Rémunérations et avantages divers	-419,2	-396,4
Charges sociales	-104,7	-103,7
Paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾	-3,3	-3,3
TOTAL	-527,2	-503,4

⁽¹⁾ Dont -3,0 millions d'euros réglés en actions et -0,3 million d'euros réglé en trésorerie en 2014 dans certaines filiales du Groupe contre -2,6 millions d'euros réglés en actions et -0,7 million d'euros réglé en trésorerie en 2013.

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

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Retraites	-5,1	-5,3
Autres avantages à long terme	-1,1	0,5
TOTAL ⁽¹⁾	-6,2	-4,8

⁽¹⁾ Dont 1,0 million d'euros de produits liés aux retraites et autres avantages à long terme inclus sur la ligne « dotations aux provisions nettes des reprises » et -2,0 millions d'euros de charges d'actualisation dans le résultat financier en 2014, contre respectivement -0,1 million d'euros et -2,0 millions d'euros de charges en 2013.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2013 et en 2014.

Détail des plans de stock-options :

	PLAN 2014	PLAN 2012	PLAN 2011	PLAN 2010	PLAN 2009	PLAN 2008	PLAN 2007
Date d'attribution	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011	01/12/2010	23/02/2009	15/02/2008	20/02/2007
Date de fin d'acquisition des droits	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014	01/12/2013	23/02/2012	15/02/2011	20/02/2010
Date d'expiration	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018	01/12/2017	23/02/2016	15/02/2015	20/02/2014
Nombre de bénéficiaires	237	215	220	2	2	167	178
Nombre d'options	780 392	1 144 734	934 802	76 039	101 270	719 182	763 892
Prix d'exercice	31,69 €	19,73 €	23,49 €	20,20 €	11,15 €	21,25 €	22,58 €

Le Groupe n'a pas accordé de plan de stock-options en 2013.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

ANNÉE	2014	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	2013	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
Nombre d'options en vie en début de période	1 899 586		21,11 €	3 384 466		21,22 €
- Options octroyées durant la période	780 392		31,69 €	-		- €
- Options annulées durant la période	62 845		26,87 €	171 513		20,99 €
- Options exercées durant la période	428 268	30,40 €	20,71 €	1 298 525	25,61 €	21,42 €
- Options venues à expiration durant la période	29 768		22,58 €	14 842		20,55 €
Nombre d'options en vie en fin de période	2 159 097		24,82 €	1 899 586		21,11 €
NOMBRE D'OPTIONS EXERCIBLES EN FIN DE PÉRIODE	1 403 347		23,30 €	1 090 165		21,41 €

Détail par plan des options en vie aux 31 décembre 2014 et 31 décembre 2013 :

PLAN / DATE D'ATTRIBUTION	31/12/2014			31/12/2013		
	EN NOMBRE D'OPTIONS	DURÉES DE VIE RESTANTES EN ANNÉES	PRIX D'EXERCICE MOYEN	EN NOMBRE D'OPTIONS	DURÉES DE VIE RESTANTES EN ANNÉES	PRIX D'EXERCICE MOYEN
2007				125 796	0,14	22,58 €
2008	79 645	0,13	21,25 €	152 486	1,14	21,25 €
2009	0	1,15	11,15 €	42 377	2,15	11,15 €
2010	46 782	2,92	20,20 €	46 782	3,92	20,20 €
2011	511 796	3,13	23,49 €	629 731	4,13	23,49 €
2012	774 223	4,15	19,73 €	902 414	5,14	19,73 €
2014	746 651	6,14	31,69 €			
TOTAL	2 159 097		24,82 €	1 899 586		21,11 €

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

HYPOTHÈSES	2014	2012	2011	2010	2009	2008	2007
- Prix du support à la date d'octroi	31,57 €	20,21 €	24,00 €	19,93 €	9,99 €	20,46 €	22,86 €
- Volatilité estimée	27,46 %	38,41 %	36,71 %	36,56 %	31,74 %	24,93 %	28,66 %
- Taux d'intérêt sans risques	0,80 %	1,35 %	2,27 %	1,69 %	2,31 %	3,37 %	4,02 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	4,70 %	3,33 %	3,33 %	0,00 %	0,00 %	2,00 %	5,00 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	1,42 %	2,16 %	1,20 %	1,08 %	2,41 %	2,56 %	2,00 %
- Juste valeur des options	6,42 € ⁽²⁾	5,72 € ⁽²⁾	7,45 € ⁽²⁾	5,82 €	2,00 €	3,77 €	5,76 €

⁽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 2007 à 2014, 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 augmenté de 4,5 millions d'euros notamment grâce à des reprises de provisions pour démontage pour 3,4 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises ont augmenté de 45,8 millions d'euros.

Ce poste comprend en 2014 une dépréciation de -24,7 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont

-27,0 millions d'euros de dotations aux amortissements et une reprise de provision pour perte à terminaison de 2,3 millions d'euros. Ce poste comprenait en 2013 une dotation aux provisions pour perte à terminaison de -1,0 million d'euros.

Perte de valeur des goodwill

Au 31 décembre 2013, une perte de valeur des goodwill avait été constatée sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) pour un montant de 75,3 millions d'euros, sur les goodwill de l'UGT Affichage France pour un montant de 29,5 millions d'euros et sur les goodwill de l'UGT Transport Europe (hors France et Royaume-Uni, et hors aéroports) pour un montant de 19,8 millions d'euros.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	5,8	12,1
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	1,0	3,2
Autres produits de gestion	5,9	2,2
Autres produits opérationnels	12,7	17,5
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	0,0	-2,6
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-1,6	-1,5
Autres charges de gestion	-9,0	-9,9
Autres charges opérationnelles	-10,6	-14,0
TOTAL	2,1	3,5

Les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 5,8 millions d'euros sont principalement liées aux réévaluations des quotes-parts antérieurement détenues notamment dans MCDecaux Inc. au Japon dans le cadre de la prise de contrôle de cette société, et au dénouement d'une opération en Autriche.

En 2013, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 12,1 millions d'euros étaient principalement liées à la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue dans BigBoard en Russie dans le cadre de la prise de contrôle conjoint de Russ Outdoor et à l'impact de l'échange d'actifs suite à l'acquisition d'Ankunder GmbH en Autriche.

En 2013, les moins-values sur cession d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -2,6 millions d'euros concernaient principalement une moins-value réalisée dans le cadre de la prise de contrôle conjoint de Russ Outdoor.

En 2014, les autres charges de gestion d'un montant de -9,0 millions d'euros comprennent principalement des coûts d'acquisition pour -5,6 millions d'euros, des frais de restructuration pour -1,5 million d'euros et des risques de pénalités pour -0,9 million d'euros.

En 2013, les autres charges de gestion d'un montant de -9,9 millions d'euros comprenaient principalement des coûts d'acquisition pour -3,6 millions d'euros, des risques de pénalités pour -1,5 million d'euros, des frais de restructuration pour -1,5 million d'euros et des charges liées au dénouement de contentieux pour -1,5 million d'euros.

6.2. Résultat financier

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Produits financiers	9,4	8,3
Charges financières	-21,2	-20,1
Intérêts financiers nets	-11,8	-11,8
Impact du coût amorti	-1,6	-1,6
Coût de l'endettement net (1)	-13,4	-13,4
Dividendes	0,0	0,0
Différences nettes de change	-3,0	-1,6
Variation de valeur des dérivés et des éléments couverts	0,1	0,5
Charges (nettes) d'actualisation	-13,4	-10,1
Coût des garanties bancaires	-1,7	-2,1
Dotations aux provisions pour risques financiers	-0,9	-0,2
Reprises de provisions pour risques financiers	0,3	0,0
Dotations nettes aux provisions financières	-0,6	-0,2
Résultat net de cession d'actifs financiers	-0,2	0,0
Autres	-0,3	1,0
Autres charges et produits financiers (2)	-19,1	-12,5
RÉSULTAT FINANCIER (3) = (1) + (2)	-32,5	-25,9
Total produits financiers	9,8	10,1
Total charges financières	-42,3	-36,0

En 2014, le résultat financier représente une charge nette de -32,5 millions d'euros, contre -25,9 millions d'euros en 2013, soit une baisse de 6,6 millions d'euros.

Les évolutions défavorables sont principalement des variations négatives de 3,3 millions d'euros des charges d'actualisation et de 1,4 million d'euros des différences nettes de change.

6.3. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Impôts courants	-89,4	-83,5
- CVAE	-6,3	-7,1
- Autres	-83,1	-76,4
Impôts différés	19,6	1,8
- CVAE	0,4	0,4
- Autres	19,2	1,4
TOTAL	-69,8	-81,7

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 34,9 % en 2014 contre 34,0 % en 2013. Hors effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 33,9 % en 2014 contre 33,6 % en 2013.

Nature des impôts différés

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
Immobilisations corporelles et incorporelles	11,9	4,0
Reports déficitaires	1,6	-2,5
Provision pour démontage	2,7	0,6
Provision pour retraites et avantages assimilés	0,2	0,6
Autres	3,2	-0,9
TOTAL	19,6	1,8

Rationalisation de la charge d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013 RETRAITÉ
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	200,3	103,0
Charge d'impôt	-69,8	-81,7
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	270,1	184,7
Perte de valeur des Goodwill	0,0	124,6
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-70,3	-68,8
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	8,0	6,9
Autres produits non imposables	-32,2	-22,3
Autres charges non déductibles	32,4	19,8
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN	208,0	244,9
Taux d'impôt pondéré du Groupe ⁽¹⁾	25,63 %	28,40 %
IMPÔT THÉORIQUE	-53,3	-69,6
Impôts différés sur déficits non reconnus	-5,7	-3,6
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	3,4	0,4
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	-1,6	2,7
Crédits d'impôts	5,2	3,2
Retenue à la source	-5,1	-4,5
Taxe sur dividendes	-3,3	-3,0
Divers	-3,5	-0,6
IMPÔT TOTAL CALCULÉ	-63,9	-75,0
CVAE nette	-5,9	-6,7
IMPÔT ENREGISTRÉ	-69,8	-81,7

⁽¹⁾ Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

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

	2014	2013 RETRAITÉ
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	223 845 979	222 681 270
Nombre pondéré de stock-options potentiellement convertibles	2 487 604	2 300 056
Nombre pondéré de stock-options qui auraient été émises au cours du marché	-1 977 904	-2 032 309
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	224 355 679	222 949 017

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.

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

En 2014 la quote-part dans les résultats des entreprises associées s'élève à 19,2 millions d'euros contre 13,4 millions d'euros en 2013, et la quote-part dans les résultats des coentreprises s'élève à 51,1 millions d'euros en 2014 contre 55,4 millions d'euros en 2013. Ce poste comprend en 2014 la perte de valeur sur l'actif net des coentreprises en Ukraine à hauteur de -7,1 millions d'euros. En 2013, une perte de valeur des coentreprises a été constatée à hauteur de -5,6 millions d'euros.

Les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur de -2,7 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 normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -3,4 millions d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie entraînerait une perte de valeur de -1,5 million d'euros 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.

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 11 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 12 « Informations sur les entreprises associées ».

6.6. Effectifs

Au 31 décembre 2014, les effectifs du Groupe atteignent 10 598 personnes contre 9 879 personnes au 31 décembre 2013. Ces données n'incluent pas la quote-part des effectifs des coentreprises.

La répartition des effectifs sur les exercices 2014 et 2013 est la suivante :

	2014	2013 RETRAITÉ
Technique	5 949	5 561
Vente et Marketing	2 298	2 152
Informatique et Administration	1 722	1 567
Relations contractants	476	449
Recherche et développement	153	150
TOTAL	10 598	9 879

7. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

7.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 480,7 millions d'euros en 2014 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 568,9 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 6,9 millions d'euros ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -13,0 millions d'euros et -82,1 millions d'euros.

7.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -256,2 millions d'euros en 2014 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -172,5 millions d'euros (dont -0,1 million d'euros de variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles) ;
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 4,4 millions d'euros ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise d'un montant total de -52,8 millions d'euros (dont -0,9 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières). Ce montant inclut principalement l'acquisition d'Eumex en Amérique Latine et les prises de contrôle de MCDecaux Inc. au Japon, JCDecaux BigBoard AS en République Tchèque et Beijing Gehua JCD Advertising Co. Ltd en Chine. La trésorerie nette acquise représente 2,8 millions d'euros ;
- des acquisitions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de -35,3 millions d'euros.

En 2013, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -294,5 millions d'euros dont -208,4 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements (dont 6,9 millions d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles), -79,9 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation (dont -1,0 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières) nets des encaissements et de la trésorerie acquise (pour -0,2 million d'euros) et -6,2 millions d'euros d'acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions.

7.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -121,6 millions d'euros en 2014 sont principalement constitués :

- de dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -107,3 millions d'euros et de dividendes versés par des sociétés du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -12,3 millions d'euros ;
- des flux nets sur les emprunts pour un montant de -11,8 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 10,4 millions d'euros dont 8,9 millions d'euros chez JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle nets des encaissements pour -0,6 million d'euros.

En 2013, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à 169,8 millions d'euros, et concernaient principalement les flux nets sur les emprunts pour 287,8 millions d'euros diminués du versement de dividendes pour -109,4 millions d'euros.

7.4. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 18,8 millions d'euros en 2014 contre 6,6 millions d'euros en 2013.

8. 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.

8.1. 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 :

EN MILLIONS D'EUROS	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	2015	2016	2017	2018	> 2018
Emprunts obligataires	588,8	632,1	102,1	10,0	10,0	510,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	76,0	81,6	48,0	19,4	7,8	1,9	4,5
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	6,9	7,5	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières divers	27,4	27,7	23,8	0,5	2,9	0,5	0,0
Emprunts de location financement	28,6	28,6	7,7	4,6	4,6	4,6	7,1
Intérêts courus	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	11,6	11,6	11,6	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS	749,3	799,1	210,7	34,5	25,3	517,0	11,6
Swaps d'émission sur emprunts obligataires	-5,3	-0,6	-0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Couvertures de change	1,7	1,7	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DÉRIVÉS	-3,6	1,1	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0

Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.

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

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 par JCDecaux SA à ses filiales directement et indirectement. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe) ;
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de durée cohérente avec la maturité de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissements et d'activité ;

- disposer en permanence d'une réserve de liquidités notamment sous la forme de lignes de crédit confirmées ;
- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances ;
- 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 22 mai 2014, et celle de Standard and Poor's du 14 mai 2014), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2014, la dette financière nette (hors engagement de rachat de minoritaires) s'élève à -83,5 millions d'euros contre 1,7 million d'euros au 31 décembre 2013.

81 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 2,7 ans environ.

Au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de 836,6 millions d'euros de trésorerie gérée (détaillée au paragraphe 5.9 « Trésorerie gérée ») et de 636,6 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais certaines imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés. La nature des ratios est détaillée au paragraphe 5.13 « Endettement financier net ».

Risque de taux d'intérêt

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt, notamment en euro, dollar américain, yuan chinois et shekel israélien. Compte tenu de la forte corrélation qui existe entre le marché publicitaire et l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, la politique du Groupe est de se financer pour l'essentiel à taux variable sauf lorsqu'il est jugé que les taux d'intérêt sont particulièrement bas. Les couvertures sont principalement centralisées sur JCDecaux SA. La ventilation taux fixe/taux variable est détaillée au paragraphe 5.13 « Endettement financier net » et le détail des couvertures au paragraphe 5.15 « Instruments dérivés ».

Le tableau ci-après présente la répartition, par échéance de taux d'intérêt, des actifs et passifs financiers au 31 décembre 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014			TOTAL
	≤ 1AN	1 AN À 5 ANS	> 5 ANS	
Dettes JCDecaux SA	-97,4	-500,0	0,0	-597,4
Autres dettes	-127,9	-21,0	-2,6	-151,5
Concours bancaires	-11,6			-11,6
PASSIFS FINANCIERS (1)	-236,9	-521,0	-2,6	-760,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	794,8			794,8
Actifs financiers de gestion de trésorerie	41,8			41,8
Autres Actifs financiers	80,9			80,9
ACTIFS FINANCIERS (2)	917,5	0,0	0,0	917,5
POSITION NETTE AVANT GESTION (3)=(1)+(2)	680,6	-521,0	-2,6	157,0
Swaps d'émission sur USPP (4)	47,4			47,4
Autres couvertures de taux (4)	0,0			0,0
POSITION NETTE APRÈS GESTION (5)=(3)+(4)	728,0	-521,0	-2,6	204,4

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 2014, 73,4 % du total de la dette financière économique toutes devises confondues du Groupe est à taux fixe.

Risque de change

En 2014, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 62,8 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 60 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 2014, l'exposition du résultat consolidé et des réserves consolidées du Groupe à une variation de -5 % du taux de change des devises étrangères les plus représentées dans le Groupe, soit le yuan chinois, le livre sterling, le dollar de Hong Kong et la hryvnia ukrainienne :

	YUAN CHINOIS	LIVRE STERLING	DOLLAR DE HONG KONG	HRYVNIA UKRAINIENNE
Part des devises dans le résultat de l'ensemble consolidé	28,6 %	9,6 %	6,1 %	-4,2 %
Impact sur le résultat consolidé	-1,4 %	-0,5 %	-0,3 %	0,2 %
Impact sur les réserves consolidées	-0,3 %	-0,5 %	-0,6 %	0,0 %

Au 31 décembre 2014, 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 des swaps de change à court terme pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe. Le Groupe peut être amené à ne pas couvrir certaines positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) pas disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant ;
- Sur une part de son endettement à long terme libellé en dollar américain ⁽¹⁾, le Groupe a mis en place des swaps d'émission sur la totalité de la durée de vie de l'opération. Les couvertures sont détaillées au paragraphe 5.15 « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2014, le Groupe considère que son résultat et sa situation financière ne devraient pas être affectés de façon significative par une variation des cours des devises.

Gestion de la trésorerie excédentaire

Au 31 décembre 2014, la trésorerie gérée du Groupe s'élève à 836,6 millions d'euros dont 596,8 millions d'euros en équivalents de trésorerie, 41,8 millions d'euros en actifs financiers de gestion de trésorerie. 7,4 millions d'euros sont placés en garanties.

Gestion du capital et du ratio Dette nette/ Capitaux propres

Le Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe en termes de gestion de son capital.

8.2. Risques induits par la gestion financière

Risque lié à l'utilisation de produits dérivés de taux et de change

Le Groupe n'utilise des produits dérivés de taux et de change que dans le cadre de la gestion de ses risques.

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.

L'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 comporte 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.

⁽¹⁾ Emprunt obligataire émis aux Etats-Unis en 2003

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 engagées). 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 5.8 « 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 2,1 % 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.

9. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

9.1. Engagements sur titres et autres engagements

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013 RETRAITÉ
Engagements donnés ⁽¹⁾		
Garanties de marché	279,7	251,3
Autres garanties	6,8	4,3
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	10,0	11,4
Engagements sur titres	0,4	0,3
TOTAL	296,9	267,3

Engagements reçus		
Avals, cautions et autres garanties	0,0	0,0
Engagements sur titres	0,4	0,3
Lignes de crédit	636,6	635,0
TOTAL	637,0	635,3

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

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

Le poste « autres garanties » comprend les avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, la location de véhicules de certaines filiales, (ii) les contre-garanties accordées par JCDecaux SA auprès des banques dans le cadre de lignes de garanties accordées à certaines de ses filiales, (iii) d'autres engagements tels que des garanties de paiement données à des fournisseurs.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement d'une hypothèque sur un bien immobilier en Allemagne, ainsi que de montants de trésorerie donnée en garantie.

Les « engagements sur titres » sont accordés et reçus principalement dans le cadre des opérations de croissance externe. Au 31 décembre 2014, ils comprennent également les droits suivants qui ne sont pas valorisés :

Un engagement donné concernant la société JCDecaux Bulgaria BV (Bulgarie), un droit de vente (put), exerçable du 9 juin 2016 au 9 juin 2017 par Limited Novacorp portant sur 50 % du capital. Le prix de cette option sera déterminé par une banque d'affaires ou, sous certaines conditions, évalué selon une formule de calcul contractuelle ;

Un engagement reçu concernant une société autrichienne, au profit de la société Gewista Werbegesellschaft.mBh (Autriche) qui bénéficie d'une option d'achat (call) jusqu'au 31 mars 2015 lui permettant d'acquérir une participation complémentaire de 8,4 % dans cette société. Le prix d'exercice n'a pas été fixé.

Ces engagements donnés dans le cadre de l'exploitation courante se décomposent comme suit (montants non inflatés et non actualisés) :

EN MILLIONS D'EUROS	≤ 1 AN	> 1 ET ≤ 5 ANS	> 5 ANS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	586,1	1 653,8	1 081,7	3 321,6
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	83,2	112,5	58,9	254,6
Location simple	34,1	84,3	43,1	161,5
TOTAL	703,4	1 850,6	1 183,7	3 737,7

⁽¹⁾ Jusqu'en 2039.

L'application de la norme IFRS 11 se traduit par la non prise en compte des engagements des coentreprises et par conséquent le montant des engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis s'élève à 3 665,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, dans le cadre de certains contrats publicitaires, JCDecaux North America Inc., directement ou à travers ses filiales, et ses partenaires de coentreprises se sont accordés réciproquement des droits de vente (put) et d'achat (call) sur leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

En outre, dans le cadre de la convention d'actionnaires qui les lie, JCDecaux SA et APG|SGA SA se sont accordés réciproquement des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles et de cession de certains actifs, ainsi que des droits de préemption en cas de changement de contrôle.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, le Groupe et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, le Groupe ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

Les lignes de crédit sont constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 600,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 36,6 millions d'euros.

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

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

- des contrats avec les villes, les aéroports ou les compagnies de transport qui, en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire et du chiffre d'affaires qui en résulte, peuvent donner lieu au paiement de redevances, dont une partie sous la forme de redevances fixes ou de minima garantis ;
- des baux pour des emplacements de panneaux d'affichage sur le domaine privé ;
- des contrats de location : de biens immobiliers, de véhicules, et de tout autre matériel (informatique, bureautique ou autre).

9.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 237,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 232,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

L'application de la norme IFRS 11 se traduit par la non prise en compte des engagements des coentreprises pour un montant de 62,3 millions d'euros au 31 décembre 2013.

10. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

10.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les cinq catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les coentreprises ;
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding ;
- les transactions réalisées entre une société intégrée globalement et ses minoritaires influents ;
- la part non éliminée des transactions réalisées avec les entreprises associées dans les comptes consolidés du Groupe ;
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

10.2. Détail des transactions

Les prêts accordés aux parties liées s'élèvent à 60,4 millions d'euros au 31 décembre 2014, dont principalement un prêt de 32,0 millions d'euros accordé à la société Interstate JCDecaux LLC (Etats-Unis), un prêt de 8,5 millions d'euros accordé à Cemusa Corporacion Europa de Mobiliario Urbano S.A. (Espagne), un prêt de 8,3 millions d'euros accordé à la société Metrobus (France), un prêt de 8,0 millions d'euros accordé à la société Europlakat Doo (Slovénie) et un prêt de 1,6 million d'euros accordé à la société Beijing Top Result Metro Advertising Co. Ltd (Chine).

Les créances détenues par le Groupe sur les parties liées s'élèvent à 40,1 millions d'euros au 31 décembre 2014, dont principalement 10,7 millions d'euros envers Beijing Top Result Metro Advertising Co. Ltd (Chine), 9,5 millions d'euros de créances envers la société Cemusa Corporacion Europea de Mobiliario Urbano S.A. (Espagne), 5,4 millions d'euros envers Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine), 2,5 millions d'euros envers Beijing Press JCDecaux Media Advertising Co. Ltd (Chine) et 1,4 million d'euros envers Outfront Decaux Street Furniture, LLC (précédemment CBS Decaux Street Furniture LLC) (Etats-Unis).

Les emprunts souscrits auprès des parties liées et les dettes sur engagements de rachat de minoritaires auprès des parties liées s'élèvent respectivement à 24,9 millions d'euros et 118,4 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les emprunts souscrits auprès des parties liées comprennent principalement les emprunts auprès des coentreprises pour 21,7 millions d'euros dont 17,5 millions d'euros d'emprunts auprès de Outfront Decaux Street Furniture, LLC (précédemment CBS Decaux Street Furniture LLC) (Etats-Unis).

Les dettes envers les parties liées s'élèvent à 25,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 dont les montants les plus significatifs correspondent à des dettes de 20,0 millions d'euros envers les coentreprises, à une dette de 1,5 million d'euros envers la société Publicrono (Brésil) et à une dette de 1,1 million d'euros envers la société JCD Holding (France).

Les produits d'exploitation réalisés avec les parties liées s'élèvent à 54,1 millions d'euros en 2014, dont principalement 16,4 millions d'euros avec la société Cemusa Corporacion Europea de Mobiliario Urbano S.A. (Espagne), 16,1 millions d'euros avec la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine) et 4,3 millions d'euros avec la société Outfront Decaux Street Furniture, LLC (précédemment CBS Decaux Street Furniture LLC) (Etats-Unis).

Les charges d'exploitation avec les parties liées représentent 30,6 millions d'euros en 2014, dont 11,1 millions d'euros de charges de locations avec les sociétés JCDecaux Holding et SCI Troisjean.

En 2014, les charges financières avec les parties liées représentent un montant de 7,9 millions d'euros dont 6,3 millions d'euros de charges d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires.

Les produits financiers avec les parties liées représentent un montant de 1,7 million d'euros en 2014.

Les engagements hors-bilan auprès des parties liées s'élèvent à 88,2 millions d'euros et représentent principalement les engagements de loyers des immeubles détenus par les parties liées pour 71,1 millions d'euros.

L'impact de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur les transactions réalisées avec les coentreprises se traduit par une augmentation des prêts de 14,4 millions d'euros, des créances de 10,3 millions d'euros, des emprunts de 5,8 millions d'euros et des dettes de 4,4 millions d'euros au bilan du 31 décembre 2013 et par une augmentation des produits d'exploitation de 15,6 millions d'euros, des charges d'exploitation de 1,9 million d'euros et des produits financiers de 0,6 million d'euros au compte de résultat 2013.

10.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2014 et 2013 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
Avantages à court terme	7,1	5,2
Avantages en nature	0,2	0,1
Jetons de présence	0,2	0,1
Assurance-vie / Retraites spécifiques	0,1	0,2
Paiements en actions	0,1	0,2
TOTAL	7,7	5,8

Par ailleurs, au 31 décembre 2014, 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 1,6 million d'euros au 31 décembre 2014 contre 1,4 million d'euros au 31 décembre 2013.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2014 s'élève à 0,3 million d'euros.

11. 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 ».

11.1. Eléments de compte de résultat

11.1.1. Sur l'année 2014

11.1.1.1. Résultat net

Le résultat net en 2014 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	28,9	99,7	3,2	131,8
Impact de l'application du pourcentage de détention	-15,0	-55,6	-3,0	-73,6
Perte de valeur des coentreprises			-7,1	-7,1
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	13,9	44,1	-6,9	51,1

⁽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.

11.1.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2014 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	104,0
Transport	460,6
Affichage	227,1
TOTAL⁽¹⁾	791,7
Impact de l'application du pourcentage de détention	-439,6
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-2,8
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	349,3

⁽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.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

11.1.1.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments de compte de résultat de l'exercice 2014 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-5,9	-16,9	-28,1
Coût de l'endettement net	0,1	2,5	-21,5
Impôt sur les bénéfices	-5,8	-30,5	-2,1

⁽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.

11.1.2. Sur l'année 2013

11.1.2.1. Résultat net

Le résultat net en 2013 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2013 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	32,7	99,6	17,3	149,6
Impact de l'application du pourcentage de détention	-16,5	-57,1	-15,0	-88,6
Perte de valeur des coentreprises		-0,4	-5,2	-5,6
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	16,2	42,1	-2,9	55,4

⁽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.

11.1.2.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2013 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2013 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	103,1
Transport	452,6
Affichage	277,2
TOTAL ⁽¹⁾	832,9
Impact de l'application du pourcentage de détention	-478,5
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,7
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	352,7

⁽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.

11.1.2.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments de compte de résultat de l'exercice 2013 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-7,0	-16,3	-25,2
Coût de l'endettement net	0,0	2,8	-14,6
Impôt sur les bénéfices	-7,7	-32,7	-9,4

⁽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.

11.2. Autres éléments du résultat global

11.2.1. Sur l'année 2014

Les autres éléments du résultat global en 2014 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	11,3	13,3	-22,4	2,2
Impact de l'application du pourcentage de détention	-5,6	-7,0	15,2	2,6
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	0,0	0,0
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	-1,5	5,4	-28,5	-24,6
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	4,2	11,7	-35,7	-19,8

⁽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.

11.2.2. Sur l'année 2013

Les autres éléments du résultat global en 2013 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2013 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	-5,2	-3,0	0,0	-8,2
Impact de l'application du pourcentage de détention	2,5	1,9	0,9	5,3
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	0,0	0,0
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	1,0	-0,7	-9,2	-8,9
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	-1,7	-1,8	-8,3	-11,8

⁽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.

11.3. Eléments de l'état de situation financière

11.3.1. Au 31 décembre 2014

11.3.1.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2014 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actif non courant	106,0	81,7	201,2	388,9
Actif courant	111,4	280,5	72,9	464,8
Passif non courant	-30,0	-6,9	-54,6	-91,5
Passif courant ⁽²⁾	-70,5	-160,4	-161,9	-392,8
ACTIF NET ⁽¹⁾	116,9	194,9	57,6	369,4
Impact de l'application du pourcentage de détention	-58,9	-105,6	-34,2	-198,7
Perte de valeur des coentreprises	0,0	-0,4	-12,3	-12,7
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	9,5	74,1	52,4	136,0
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	67,5	163,0	63,5	294,0

⁽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.

⁽²⁾ En raison d'une rupture des covenants, la dette financière de Russ Outdoor a été reclassée en dettes financières courantes au 31 décembre 2014 sans impact sur les covenants de JCDecaux SA.

11.3.1.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2014 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette des découverts bancaires	1,9	143,1	26,8
Dettes financières non courantes	-17,5	-0,9	-49,3
Dettes financières courantes	-6,2	-3,6	-122,2

⁽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.

11.3.2. Au 31 décembre 2013 (Retraité)

11.3.2.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2013 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2013 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actif non courant	105,5	81,8	204,9	392,2
Actif courant	79,3	262,4	147,5	489,2
Passif non courant	-18,8	-9,6	-157,9	-186,3
Passif courant	-70,0	-158,0	-113,8	-341,8
ACTIF NET ⁽¹⁾	96,0	176,6	80,7	353,3
Impact de l'application du pourcentage de détention	-47,4	-97,4	-49,3	-194,1
Perte de valeur des coentreprises	0,0	-0,4	-5,2	-5,6
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	9,3	67,8	80,4	157,5
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	57,9	146,6	106,6	311,1

⁽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.

11.3.2.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2013 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette des découverts bancaires	-6,6	128,9	30,9
Dettes financières non courantes	-1,0	-2,3	-152,7
Dettes financières courantes	-21,2	-3,2	-26,0

⁽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.

11.4. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	10,3	40,5	1,5

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2013 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	12,8	43,5	8,5

12. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

12.1. Eléments de 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 :

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
	APG SGA SA	APG SGA SA
Chiffre d'affaires	256,1	247,2
Résultat net ⁽¹⁾	46,5	31,6
Impact de l'application du pourcentage de détention	-32,5	-22,2
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	14,0	9,4

⁽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 et de 4,0 millions d'euros en 2014 et 2013.

12.2. Eléments 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 2014 et au 31 décembre 2013 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
	APG SGA SA	APG SGA SA
Actif	268,1	242,6
Passif	-128,6	-111,5
Situation nette	139,5	131,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-97,7	-91,8
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
Goodwill	82,9	82,9
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	124,7	122,2

⁽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 56,5 millions d'euros et de 52,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013.

La valorisation à 30 % de APG|SGA SA au cours de bourse du 30 décembre 2014 s'élève à 217,1 millions d'euros.

12.3. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des entreprises associées se décompose comme suit sur les exercices 2014 et 2013 :

EN MILLIONS D'EUROS	2014			2013		
	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL
Dividendes reçus	8,8	1,9	10,7	7,5	3,0	10,5

13. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

13.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2014, JCDecaux SA est détenue à 69,83 % par la société JCDecaux Holding.

13.2. 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	France	87,50	Glob.	82,50
SOCIETE VERSAILLAISE DE KIOSQUES (26)	France	87,50	Glob.	100,00
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE	France	100,00	Glob.	100,00
CITÉGREEN	France	16,67	Equiv.	16,67
JCDecaux DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH	Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH	Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
WALL AG	Allemagne	90,10	Glob.	90,10
GEORG ZACHARIAS GmbH	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH (1)	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR.	Allemagne	45,05	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA SA	Argentine	99,82	Glob.	99,82
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd	Australie	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH	Autriche	58,66	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC	Bahreïn	100,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DO BRASIL S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SÃO PAULO S.A.	(2)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	80,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd (anciennement CBS OUTDOOR JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd)		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
STAND OFF S.A.	(1) (2) & (4)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCD P&D OUTDOOR ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux TIAN DI ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux NINGBO BUS SHELTER ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux PEARL & DEAN (anciennement BEIJING GEHUA JCD ADVERTISING Co, Ltd)	(21)	Chine	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA Ltda	(2) & (4)	Colombie	84,99	Glob.	99,99
LLEGA S.A.S.	(2) & (4)	Colombie	51,00	Glob.	60,00
OPERADORA DE SERVICIOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS S.A.	(2) & (4)	Colombie	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	(2) & (4)	Costa Rica	85,00	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS S.A.	(2) & (4)	Costa Rica	85,00	Glob.	100,00
AFA JCDecaux A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
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 SRL	(2) & (4)	Espagne	70,00	Glob.	70,00
CEMUSA CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.	(2)	Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
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
OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC (anciennement CBS 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 FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE GUATEMALA, S.A.	(2) & (4)	Guatemala	85,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
PUBLIVALLAS DE GUATEMALA, S.A.	(2) & (4)	Guatemala	84,98	Glob.	99,98
VISTA CENTROAMERICANA S.A.	(2) & (4)	Guatemala	42,50	Equiv.*	50,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE Ltd	(19)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IMMENSE PRESTIGE	(19)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BUS FOCUS Ltd	(19)	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.		Hongrie	90,10	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
MCDECAUX Inc.	(20)	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	(2)	Mongolie	51,00	Glob.	51,00
JCDecaux MACAU	(1)	Macao	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
PASCONE, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
TENEDORA DE ACCIONES DE MOBILIARIO, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Mexique	42,50	Equiv.*	50,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Mexique	42,50	Equiv.*	50,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Mexique	21,25	Equiv.*	50,00
JCDecaux OMAN	(1) & (10)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	70,25	Glob.	70,25
JCDecaux PANAMA, S.A.	(2) & (4)	Panama	85,00	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE PANAMA, S.A.	(2) & (4)	Panama	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
VERKOOP KANTOOR MEDIA (V.K.M.) BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PORTUGAL - MOBILIARIO URBANO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
Q. MEDIA DECAUX WLL	(1)	Qatar	50,00	Equiv.*	49,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BIGBOARD AS	(7)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
RENCAR MEDIA Spol Sro	(28)	Rép. Tchèque	46,90	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro	(28)	Rép. Tchèque	23,45	Equiv.*	50,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
EQUIPAMIENTOS URBANOS DOMINICANOS, S.A.	(2) & (4)	Rép. Dominicaine	85,00	Glob.	100,00
INVERSIONES E.D.G.B., S.A.	(2) & (4)	Rép. Dominicaine	42,50	Equiv.*	50,00
DISTRIBUIDORA DE VALLAS DOMINICANA, S.A.	(2) (4) & (8)	Rép. Dominicaine	84,97	Glob.	100,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SMALL CELLS Ltd	(2)	Royaume-Uni	70,00	Glob.	70,00
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	Salvador	85,00	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(2) & (4)	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	(2)	Suisse	100,00	Glob.	100,00
ERA REKLAM AS	(9)	Turquie	90,10	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS	(9)	Turquie	90,10	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY	(11)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
TRANSPORT					
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Equiv.*	50,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
JCDecaux ALGERIE SARL		Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER		Algérie	80,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT CENTRE SARL	(34)	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	79,12	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 CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1) & (29)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCD 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 ADV. Co. Ltd	(33)	Chine	90,00	Equiv.*	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING		Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
SHANGHAI ZHONGLE VEHICLE PAINTING Co. Ltd		Chine	40,00	Equiv.	40,00
JINAN CHONGGUAN SHUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADV. Co. Ltd		Chine	30,00	Equiv.*	30,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	65,00	Equiv.*	51,00
JCDecaux XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co. Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd	(6)	Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux SUZHOU METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	80,00	Glob.	65,00
JINAN JCDecaux SHUNHUA ADVERTISING Co., Ltd	(3)	Chine	70,00	Glob.	70,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd	(2)	Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DICON FZ CO		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 AIRPORT ESPANA S.A.U		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux & CEVASA S.A.		Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
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 LAW, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT DALLAS, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	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	(2)	Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT SPONSORSHIPS, LLC	(2)	Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
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	(19)	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
DIGITAL VISION (MEI TI BO LE GROUP)		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa	(1)	Italie	32,35	Equiv.*	32,35
AEROPORTI DI ROMA ADVERTISING Spa	(25)	Italie	24,10	Equiv.*	32,35
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Macao	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
JCDecaux PERU S.A.C.	(2)	Pérou	100,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS	(28)	Rép. Tchèque	46,90	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CIL 2012 Ltd	(3)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CONCOURSE INITIATIVES 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	(27)	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	70,00	Glob.	70,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.	(2) (4) & (31)	Argentine	86,48	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mBH	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
EUROPLAKAT INTERNATIONAL WERBE GmbH	(22)	Autriche	67,00	Glob.	100,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH		Autriche	42,34	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH		Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mBH		Autriche	42,34	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
AUSSENW.TSCHECH.-SLOW.BETEILIGUNGS GmbH	(22)	Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Equiv.*	50,00
KULTURPLAKAT	(5)	Autriche	67,00	Glob.	100,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH		Autriche	50,32	Glob.	75,10
ANKÜNDER GmbH		Autriche	16,68	Equiv.	24,90
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JC DECAUX ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
INSERT BELGIUM SA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(16)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
GRANTON ENTERPRISES LIMITED	(18)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
AGENCIA PRIMA AD		Bulgarie	45,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
A TEAM EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
SERVIMUN S.A.	(2) (4) & (30)	Chili	85,00	Glob.	100,00
CEE MEDIA HOLDING		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
DROSFIELD ENTERPRISES		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
FEGPORT INVESTMENTS Ltd		Chypre	25,00	Equiv.*	25,00
ELACORP LIMITED	(2)	Chypre	25,00	Equiv.*	25,00
EUROPLAKAT Doo		Croatie	42,34	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
FULL TIME Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA S.L.U.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
JV INTELLIGENT SIGN NETWORK (ISN)	(2)	Etats-Unis	51,00	Equiv.*	51,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(15)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd	(32)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
N.B.S.H. PROREKLAM-EUROPLAKAT PRISHTINA		Kosovo	20,67	Equiv.*	41,13
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
EUROPOSTER BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland		Pologne	50,32	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
CENTECO - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	(3)	Portugal	67,47	Glob.	70,00
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	49,15	Glob.	51,00
GREEN - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	53,01	Glob.	55,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
AVENIR PRAHA Spol Sro		Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
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)	(13)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
AVTOBAZA SVYAZ JSC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE HOLDING LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
ALMAKOR UNDERGROUND LLC		Russie	21,25	Equiv.*	25,00
ANZH LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIG - MEDIA Ltd.		Russie	25,00	Equiv.*	25,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
BIGBOARD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EDINY GOROD LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
EKRAN LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inv.	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EXPOMEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
FREGAT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
JSC MOSCOW CITY ADVERTISING		Russie	24,67	Equiv.*	25,00
JSC WALL CIS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KIWI SERVICES LIMITED	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KRASNOGORSK SOYUZ REKLAMA LLC		Russie	15,00	Equiv.*	25,00
MARS ART LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA INFORM LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NEWS OUT OF HOME GmbH	(12)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NIZHNOVREKLAMA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTH WEST FACTORY LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(14)	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	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PETROVIK LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRESTIGE SERVICE LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE Ltd	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PUBLICITY XXI LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RCMO JSC		Russie	12,50	Equiv.*	25,00
REKART INTERNATIONAL LIMITED	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIM NN LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIVER AND SUN LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ROSSERV LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RT VERSHINA 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

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
SCARBOROUGH ASSOCIATED SA	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
STOLITSA M CJCS		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TECHNO STROY LLC		Russie	24,75	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TRINITY NEON LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
VIVID PINK LIMITED	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WILD PLUM LIMITED	(14)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEGABOARD SORAVIA Doo, BEOGRAD		Serbie	50,32	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT INTERWEB Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
INREKLAM PROGRESS Doo	(24)	Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
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
INTERFLASH Doo LJUBLJANA	(23)	Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
BIGBOARD B.V.	(17)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD GROUP		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
ALTER-V		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
AUTO CAPITAL		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIG MEDIA		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD DONESTK	(3)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KHARKOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KIEV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KRIVOY ROG		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVIV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD NIKOLAEV	(3)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHYE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
GARMONIYA		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA CITY		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER KIEV	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER ODESSA	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
REKSVIT UKRAINE	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
UKRAIYINSKA REKLAMA	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
VULITCHNI MEBLI	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00

- (1) Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.
- (2) Sociétés consolidées en 2014.
- (3) Sociétés liquidées en 2014.
- (4) Acquisition du Groupe Eumex en Amérique Latine le 7 mars 2014. Le Groupe est détenu à 50 % par JCDecaux Latin America Investments Holding S.L. (Espagne) et à 50 % par Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SRL (Espagne).
- (5) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle de Kulturplakat (Autriche) par Gewista Werbegesellschaft.mbh (Autriche) portant le pourcentage de contrôle à 100 %.
- (6) Rachat de 2 % d'intérêts des participations ne donnant pas le contrôle de Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd (Chine) par JCDecaux Pearl & Dean Ltd (Hong Kong) portant le pourcentage de contrôle à 100 %.
- (7) Rachat par JCDecaux Mestsky Mobiliiar Spol Sro (République Tchèque) auprès du partenaire de 50 % de la société JCDecaux BigBoard AS (République Tchèque) désormais contrôlée, et absorbée au 31 décembre 2014 par JCDecaux Mestsky Mobiliiar.
- (8) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle de Distribuidora de Vallas Dominicana, S.A. (République Dominicaine) par Equipamientos Urbanos Dominicanos, S.A. (République Dominicaine).
- (9) Rachat de 0,25 % d'intérêt des participations ne donnant pas le contrôle dans Wall Sehir Dizayni Ltd Sti (Turquie) ayant un impact sur le pourcentage d'intérêt de la filiale ERA Reklam AS (Turquie).
- (10) Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.
- (11) Cette société est un établissement de JCDecaux France.
- (12) Société de droit autrichien opérant en Russie.
- (13) Société de droit néerlandais opérant en Russie.
- (14) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.
- (15) Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.
- (16) Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.
- (17) Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.
- (18) Société de droit chypriote détenant des participations en Bulgarie.
- (19) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations à Hong Kong.
- (20) Rachat supplémentaire de 25 % du capital de MCDDecaux Inc. (Japon) désormais contrôlée.
- (21) Rachat par JCDecaux Advertising (Shanghai) Co. Ltd (Chine) auprès du partenaire de 50 % du capital de Beijing JCDecaux Pearl & Dean (Chine) désormais contrôlée.
- (22) Europlakat International Werbe GmbH (Autriche) et Aussenw.Tschech-Slow.Beteiligungs GmbH (Autriche) fusionnent dans Gewista Werbegesellschaft.mbh (Autriche) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2014.
- (23) Interflash Doo Ljubljana (Slovénie) est absorbée par Metropolis Media Doo (Slovénie) au 1^{er} janvier 2014.
- (24) Inreklam Progress Doo (Slovénie) est absorbée par Europlakat Doo (Slovénie) au 1^{er} janvier 2014.
- (25) Aeroporti Di Roma Advertising Spa (Italie) a été cédée le 9 décembre 2014.
- (26) Transmission universelle de patrimoine de la Société Versaillaise de Kiosques (France) à Médiakiosk (France) au 31 décembre 2014.
- (27) L'activité dominante de JCDecaux Thailand Co Ltd. est désormais l'activité Transport.
- (28) Cession de 0,67 % d'intérêt des participations ne donnant pas le contrôle dans Rencar Praha AS (République Tchèque) ayant un impact sur le pourcentage d'intérêt dans Rencar Media Spol Sro (République Tchèque) et CLV CR Spol Sro (République Tchèque).
- (29) Cession de JCDecaux Chile SA au groupe Eumex portant le pourcentage d'intérêt à 85 %.
- (30) Servimun S.A. (Chili) a fusionné dans Stand Off S.A. (Chili) au 1^{er} décembre 2014.
- (31) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle d'Urbanmedia Argentina SA portant le pourcentage d'intérêt à 86,48 %.

(32) L'activité dominante de Bravo Outdoor Advertising Ltd (Irlande) est l'activité Affichage.

(33) Beijing Top Result Metro Adv. 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.

(34) Changement de méthode de consolidation, désormais mise en équivalence (sous contrôle conjoint).

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 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.

14. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 4 mars 2015, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2015 une distribution de dividende au titre de 2014, de 0,50 € par action, soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes.

Le Groupe a par ailleurs l'intention de procéder à une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) d'un montant maximum de 500 millions d'euros dans le cadre de son programme de rachat d'actions. Les termes de cette opération seraient fixés postérieurement à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 13 mai 2015 et qui sera appelée à renouveler ou modifier les autorisations existantes. La société JCDecaux Holding SAS a fait savoir qu'elle participerait à une telle opération. Le Groupe entend procéder à l'annulation des actions ainsi rachetées.

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 2014 s'élève à 73,7 millions d'euros contre 64,8 millions d'euros en 2013 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.

La facturation de ces prestations aux filiales est en forte croissance notamment du fait de l'expansion géographique du groupe, du développement des technologies digitales, et des études industrielles suite aux gains d'appels d'offres aux filiales.

La production immobilisée s'élève à 6,1 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 3,9 millions d'euros en 2013.

Les reprises sur amortissements et provisions, ainsi que les transferts de charges s'établissent à 1,6 millions d'euros contre 3,2 millions d'euros en 2013. Une part significative de ce montant correspond aux frais d'émission de l'emprunt Club Deal (1,0 million d'euros).

Les autres produits s'élèvent à 36,2 millions d'euros contre 25,7 millions d'euros en 2013 et correspondent notamment aux redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 117,6 millions d'euros contre 97,6 millions d'euros en 2013.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 132,8 millions d'euros contre 115,7 millions d'euros en 2013, soit une progression de 14,8 % (+17,1 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes s'établissent à 69,3 millions d'euros contre 58,2 millions d'euros en 2013 soit une hausse de 19,1 % (11,1 millions d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 31,1 millions d'euros contre 25,6 millions d'euros en 2013 soit une hausse de 21,5 % en lien avec les différents projets informatiques en cours,
- d'honoraires pour 9,9 millions d'euros, contre 6,3 millions d'euros soit une hausse de 3,6 millions d'euros par rapport à 2013, en lien avec les projets de croissance externe en cours et les honoraires liés à la l'extension de la ligne de crédit revolving mise en place en 2012 (0,9 million d'euros),
- de coûts administratifs facturés par certaines filiales pour 7,7 millions d'euros contre 7,0 millions d'euros en 2013.

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 4,1 millions d'euros en 2014 contre 3,2 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 0,9 million d'euros à relier à la hausse des produits d'exploitation.

Les frais de personnel se sont élevés à 43,7 millions d'euros contre 39,8 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 9,8 % (+3,9 millions d'euros) qui s'explique essentiellement par la hausse des effectifs moyens.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 9,1 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 5,6 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir pour 1,2 million d'euros et des dotations pour engagements de retraite pour 1,7 million d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 6,6 millions d'euros et se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 14,9 millions d'euros en 2014 contre 4,2 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 10,7 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise nette des dépréciations sur titres de participation de 5,9 millions d'euros en 2014 contre des reprises nettes en 2013 de 2,1 millions d'euros,
- les dotations sur prêts aux filiales nettes des reprises pour 2,0 millions d'euros en 2014, contre 3,7 millions d'euros en 2013,
- la dépréciation des comptes courants filiales pour 1,8 million d'euros
- l'augmentation des intérêts financiers nets reçus de 2,9 millions d'euros,
- la hausse de 3,3 millions d'euros des revenus des titres de participation,
- l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune de l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à hauteur de 20,8 millions d'euros à la filiale SOMUPI qui représente 6,1 millions d'euros en 2014 contre 5,2 millions d'euros en 2013.

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort à 2,6 millions d'euros et se compose principalement des reprises et des dotations aux amortissements dérogatoires.

2.5. Résultat net

L'exercice 2014 fait ressortir, après constatation d'un produit d'impôt sur les bénéfices de 4,0 millions d'euros, un bénéfice de 6,3 millions d'euros.

3. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2015, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du groupe et de support aux filiales.

BILAN ACTIF			2014	2013
EN MILLIONS D'EUROS				
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes		84,5	78,0
	Amortissements		-68,6	-64,2
	Valeurs nettes		15,9	13,8
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes		34,8	20,8
	Amortissements		-16,0	-14,9
	Valeurs nettes		18,8	5,9
Immobilisations financières	Valeurs Brutes		3 192,1	3 173,5
	Dépréciations		-50,3	-54,2
	Valeurs nettes		3 141,8	3 119,3
ACTIF IMMOBILISE			3 176,5	3 139,0
Clients	Valeurs Brutes		55,4	52,9
	Dépréciations		0,0	0,0
	Valeurs nettes		55,4	52,9
Autres créances	Valeurs Brutes		45,7	33,8
	Dépréciations		-1,7	0,0
	Valeurs nettes		44,0	33,8
Divers	Disponibilités		727,9	631,8
Comptes de régularisation			1,7	1,5
ACTIF CIRCULANT			829,0	720,0
	Charges à répartir		3,9	4,1
	Primes remboursements des obligations		1,6	2,1
	Ecart de conversion actif		22,8	5,9
TOTAL GENERAL			4 033,9	3 871,1

BILAN PASSIF

EN MILLIONS D'EUROS		2014	2013
Capital Social		3,4	3,4
Primes d'émission, de fusion et d'apport		1 193,5	1 184,0
Réserves		620,4	746,4
Report à nouveau		0,0	-2,0
Résultat de l'exercice		6,3	-16,1
Provisions réglementées		9,0	11,5
CAPITAUX PROPRES		1 832,6	1 927,2
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		9,6	8,0
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	606,8	606,8
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	2,3	4,1
	Emprunts et dettes financières divers	1 501,2	1 263,5
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	30,5	24,9
	Dettes fiscales et sociales	21,8	20,4
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1,1	0,4
	Autres dettes	22,5	6,9
Comptes de régularisation		0,1	0,0
DETTES		2 186,3	1 927,0
	Ecart de conversion passif	5,4	8,9
TOTAL GENERAL		4 033,9	3 871,1

COMPTE DE RÉSULTAT

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	73,7	64,8
Production immobilisée	6,1	3,9
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	1,6	3,2
Autres Produits	36,2	25,7
PRODUITS D'EXPLOITATION	117,6	97,6
Autres achats et charges externes	69,3	58,2
Impôts, taxes et versements assimilés	4,1	3,2
Salaires et traitements	29,3	26,9
Charges sociales	14,4	12,9
Dotations aux amortissements et provisions	9,1	7,3
Autres charges	6,6	7,2
CHARGES D'EXPLOITATION	132,8	115,7
RESULTAT D'EXPLOITATION	-15,2	-18,1
RESULTAT FINANCIER	14,9	4,2
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	-0,3	-13,9
Produits exceptionnels	5,9	3,3
Charges exceptionnelles	3,3	4,0
RESULTAT EXCEPTIONNEL	2,6	-0,7
Participation des salariés		0,0
Impôts sur les bénéfices	4,0	-1,5
RESULTAT NET	6,3	-16,1



Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 ont été arrêtés par le Directoire le 3 mars 2015 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 73,7 millions d'euros, un résultat net de 6,3 millions d'euros et un total de bilan de 4 033,9 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs (applications informatiques dites « de cœur de métier ») sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 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, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois).

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
- Matériel de bureau et informatique
..... linéaire ou dégressif 3 ans ou 5 ans
- Mobilier..... linéaire 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.

Lors des cessions de titres de participation, 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 2015 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

1.2.3. Passif**1.2.3.1. Provisions pour risques et charges**

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

1.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

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 opérationnel.

1.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2015 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

1.2.4. Opérations en devises et instruments financiers**1.2.4.1. Opérations en devises**

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « comptes d'écarts de conversion ».

Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour perte de change.

1.2.4.2. Instruments financiers

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuations des devises. Les instruments utilisés sont principalement des achats et ventes à terme de devises.

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 Soyer

92200 Neuilly sur Seine

3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2014	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2014
Valeurs brutes	78,0	10,1	3,6	84,5
Amortissements et dépréciations	-64,2	-4,4	-0,0	-68,6
VALEURS NETTES	13,8	5,7	3,6	15,9

VALEURS BRUTES (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2014	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2014
Brevets, licences et logiciels	75,5	5,7	0,0	81,2
Fonds de commerce	0,0	0,0	0,0	0,0
Immo. incorporelles en cours	2,5	4,4	3,6	3,3
TOTAL	78,0	10,1	3,6	84,5

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2014	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2014
Brevets, licences et logiciels	-64,2	-4,4	-0,0	-68,6
TOTAL	-64,2	-4,4	-0,0	-68,6

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2014	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2014
Valeurs brutes	20,8	14,4	0,4	34,8
Amortissements et dépréciations	-14,9	-1,2	-0,1	-16,0
VALEURS NETTES	5,9	13,2	0,3	18,8

VALEURS BRUTES (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2014	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2014
Mobiliers urbains	1,5	0,0	0,1	1,4
Installations, matériel et outillage	2,7	0,8	0,0	3,5
Matériel de transport	0,4	0,0	0,0	0,4
Matériel de bureau et informatique	12,5	1,4	0,0	13,9
En-cours	0,3	0,7	0,3	0,7
Avances et acomptes	3,4	11,5	0,0	14,9
TOTAL	20,8	14,4	0,4	34,8

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2014	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2014
Mobiliers urbains	-1,4	-0,0	-0,0	-1,4
Installations, matériel et outillage	-1,7	-0,3	-0,0	-2,0
Matériel de transport	-0,4	-0,0	-0,1	-0,3
Matériel de bureau et informatique	-11,4	-0,9	-0,0	-12,3
En-cours	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0
TOTAL	-14,9	-1,2	-0,1	-16,0

5. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2014	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2014
Participations	2 872,1	0,0	0,0	2 872,1
Créances rattachées à des participations	192,8	65,0	15,1	242,7
Prêts et autres immobilisations financières	108,6	78,6	109,9	77,3
VALEURS BRUTES	3 173,5	143,6	125,0	3 192,1
Dépréciations	-54,2	-3,4	-7,3	-50,3
VALEURS NETTES	3 119,3	140,2	117,7	3 141,8

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 dépréciations enregistrées sur l'exercice correspondent essentiellement à des actifs en Afrique du Sud et au Japon. Les reprises de dépréciations concernent essentiellement les participations en Italie.

6. DISPONIBILITÉS

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
Valeurs Mobilières de Placement	41,8	40,7
Banques	135,2	129,1
Dépôts à terme	550,9	462,0
Caisse	NS	NS
TOTAL	727,9	631,8

7. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
Frais d'émission d'emprunts	3,9	4,1
TOTAL	3,9	4,1

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs à l'émission en février 2013 d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros (Eurobond), et à la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée de 600 millions d'euros ayant fait l'objet d'une extension en février 2014. Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

8. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE CINQ ANS
Créances	422,8	124,6	298,2	
Dettes	2 186,3	374,3	1 812,0	

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et produits constatés d'avance.

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont principalement constituées de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018.

JCDecaux SA dispose d'une ligne de crédit revolving confirmée d'un montant de 600 millions d'euros. Au 31 décembre 2014 cette ligne n'est pas utilisée. En février 2014, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne portant ainsi son échéance à février 2019.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants ». Au 31 décembre 2014, le Groupe respectait ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

9. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
Divers (maintenance, location, etc...)	1,7	1,5
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	1,7	1,5
Divers	0,1	0,0
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	0,1	0,0

10. CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	01/01/2014	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2013	VARIATIONS 2014	31/12/2014
Capital	3,4			3,4
Prime d'émission	780,9		9,5	790,4
Prime de fusion	159,1			159,1
Prime d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	746,1	-125,4	-0,6	620,1
Report à Nouveau	-2,0	2,0		0,0
Résultat de l'exercice	-16,1	16,1	6,3	6,3
SITUATION NETTE	1 915,7	-107,3	15,2	1 823,6
Provisions réglementées	11,5		-2,5	9,0
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 927,2	-107,3	12,7	1 832,6

Au 31 décembre 2014, le capital social de 3 413 859,37 euros est composé de 223 934 334 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 428 268 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 19 211 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 1^{er} décembre 2010.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 13 mai 2009, le Directoire a octroyé au cours des exercices 2010 et 2011, respectivement 76 039 et 934 802 options. Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 11 mai 2011, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2012, 1 144 734 options. Aucune option n'a été attribuée au cours de l'exercice 2013. Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 15 mai 2013, Le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2014, 780 392 options.

Au 31 décembre 2014, 4 520 311 options, réparties comme suit, ont été attribuées dans le cadre des différents plans d'options autorisés par les assemblées du 11 mai 2005, 10 mai 2007, 13 mai 2009 et 11 mai 2011 :

DATE D'ÉMISSION	20/02/2007	15/02/2008	23/02/2009	01/12/2010	17/02/2011	21/02/2012	17/02/2014
Nombre d'options émises	763 892	719 182	101 270	76 039	934 802	1 144 734	780 392
Prix d'exercice des options	22,58 €	21,25 €	11,15 €	20,20 €	23,49 €	19,73 €	31,69 €
Date d'expiration	20/02/2014	15/02/2015	23/02/2016	01/12/2017	17/02/2018	21/02/2019	17/02/2021

Au 31 décembre 2014, le capital social de la société est détenu à hauteur de 69,83 % (soit 156 380 573 actions) par la société JCDecaux Holding.

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2014, la société a procédé à une distribution de dividendes pour un montant total de 107,3 millions d'euros.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

11. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/14	DOTATIONS 2014	REPRISES 2014	VALEURS AU 31/12/14
PROVISIONS POUR RISQUES				
Litiges	0,0	0,5	0,0	0,5
Pertes de change	0,2	0,1	0,2	0,1
Autres	0,5	0,1	0,2	0,4
PROVISIONS POUR CHARGES				
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	7,3	1,6	0,3	8,6
TOTAL	8,0	2,3	0,7	9,6

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	2014
Taux d'actualisation	2,00 %
Taux de revalorisation des salaires	2,30 %
Durée résiduelle moyenne de présence	14 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 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
EVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE			
Ouverture	7,0	0,3	7,3
Coût normal	0,4	0,0	0,4
Intérêt sur la dette	0,2	0,0	0,2
Impact des acq. sur cession sur la dette	0,0	0,0	0,0
Profits ou pertes actuariels	1,0	0,0	1,0
Prestations payées	-0,3	0,0	-0,3
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	8,3	0,3	8,6

12. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
Provision pour engagements de retraite	8,3	7,0
Autres provisions	0,1	0,4
Contribution sociale de solidarité	0,2	0,1
Provisions pour dépréciations des prêts	27,1	23,3
Gain/perte latente de change	0,3	-0,1
TOTAL	36,0	30,6

13. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
France	43,4	39,4
Export	30,3	25,4
TOTAL	73,7	64,8

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.

14. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'établit à 14,9 millions d'euros en 2014 contre 4,2 millions d'euros en 2013, soit une augmentation de 10,7 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise nette des dépréciations sur titres de participation de 5,9 millions d'euros en 2014 contre des reprises nettes en 2013 de 2,1 millions d'euros,
- les dotations sur prêts aux filiales nettes des reprises pour 2,0 millions d'euros en 2014 contre 3,7 millions d'euros en 2013,
- la dépréciation des comptes courants filiales pour 1,8 million d'euros
- l'augmentation des intérêts financiers nets reçus de 2,9 millions d'euros,
- la hausse de 3,3 millions d'euros des revenus des titres de participation,
- l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune de l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à hauteur de 20,8 millions d'euros à la filiale SOMUPI qui représente 6,1 millions d'euros en 2014 contre 5,2 millions d'euros en 2013.

15. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

EN MILLIONS D'EUROS	2014
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,0
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	0,0
Dotations aux amortissements dérogatoires	3,3
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	3,3

EN MILLIONS D'EUROS	2014
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,0
Produit de cession Immos Financières	0,0
Reprise d'amortissements dérogatoires	5,9
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	5,9

16. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
Charges à payer		
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	9,4	9,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Emprunts et dettes financières autres	0,2	0,5
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	17,2	12,4
Dettes fiscales et sociales	13,9	12,0
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,7	0,4
Autres dettes	21,1	5,5

EN MILLIONS D'EUROS	2014	2013
Produits à recevoir		
Immobilisations financières		
Créances rattachées à des participations	0,3	0,4
Prêts	0,7	0,8
Créances d'exploitation		
Créances clients et comptes rattachés	6,1	4,0
Autres créances	1,6	0,3
Créances diverses		
Instruments de trésorerie	3,6	7,6
Disponibilités	0,9	0,5

17. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

EN MILLIONS D'EUROS	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS
Résultat courant	-0,3	4,8	4,5
Résultat exceptionnel	2,6	-0,8	1,8
Participation	0,0	0,0	0,0
Résultat net	2,3	4,0	6,3

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1^{er} janvier 2002 et a été conclue avec JCDecaux France.

Au 1^{er} janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2007, les sociétés Cyclocity, JCDecaux Asie Holding, JCDecaux Amériques Holding et JCDecaux Europe Holding ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2011, la société JCDecaux France Holding a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2012, les sociétés JCDecaux Afrique Holding et Média Publicité Extérieure ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Aux termes de cette convention et conformément aux textes en vigueur, chaque société intégrée établit son résultat fiscal et calcule l'impôt sur les sociétés comme en l'absence d'intégration fiscale. La charge d'impôt est enregistrée par la société intégrée, l'impôt sur les sociétés étant dû à la société intégrante qui procède à sa liquidation. En cas de déficit fiscal de la société intégrée, l'économie d'impôt est un gain immédiat pour la société intégrante. En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

18. ENGAGEMENTS HORS BILAN,
AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	31/12/2013
ENGAGEMENTS DONNES		
Garantie de marchés	56,4	56,0
Autres garanties	153,6	116,3
Engagements sur titres	-	12,5
TOTAL	210,0	184,8
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres	-	-
Ligne de crédit disponible	600,0	600,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	4,7	10,8
TOTAL	604,7	610,8

Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, location de véhicules de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de cautions bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

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

En outre, dans le cadre de la convention d'actionnaires qui les lie, JCDecaux SA et APG SGA SA se sont accordés réciproquement des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles et en cas de changement de contrôle, ainsi que des droits de préemption en cas de cession de certains actifs.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition du groupe Continental Outdoor Media, JCDecaux SA a garanti la bonne exécution du contrat par sa filiale JCDecaux South Africa Holdings.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, JCDecaux SA et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption ou de droits de suite, que JCDecaux SA ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus.

19. INSTRUMENTS FINANCIERS

JCDecaux SA n'utilise des instruments financiers qu'à des fins de couverture contre le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

19.1. Instruments financiers d'émission
d'emprunts obligataires

En 2003, en émettant son placement privé aux Etats-Unis (USPP), JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission, à la mise en place de swaps d'émission.

La valeur de marché de ces instruments financiers d'émission au 31 décembre 2014 (coût théorique de déboucement) est de -5,3 millions d'euros.

19.2. Couverture du 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 au recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts par des swaps de change (l'échéance la plus lointaine de ces contrats est mars 2015),
- aux opérations commerciales,

Au 31 décembre 2014, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	ACTIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	PASSIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	ACTIFS / PASSIFS	HORS BILAN (1)	DIFFÉRENTIEL
AED	1,5	48,9	-47,4	47,6	0,2
AUD	10,1	5,5	4,6	-4,6	0,0
BHD	0	12,2	-12,2	12,1	-0,1
CNY	1,6	0,1	1,5	-1,5	0,0
CZK	0,1	5,8	-5,7	5,7	0,0
DKK	5,2	0	5,2	-5,1	0,1
GBP	22,5	1,5	21	-19,7	1,3
HKD	11,8	136,6	-124,8	125,4	0,6
ILS	31,8	0,1	31,7	-31,1	0,6
JPY	17,6	0	17,6	-17,3	0,3
MXN	9,7	0	9,7	-9,5	0,2
NOK	8,3	0	8,3	-8,2	0,1
OMR	4,9	0	4,9	-4,6	0,3
PLN	1,4	0,1	1,3	-1,3	0,0
SAR	0,3	8,3	-8	8,1	0,1
SEK	11,2	0,2	11	-10,8	0,2
SGD	3,5	0,4	3,1	-3,7	-0,6
TRY	14,9	0	14,9	-14,4	0,5
USD	9,6	68,8	-59,2	143,6	84,4
ZAR	2,7	0	2,7	-2,5	0,2
Autres	2,2	1,4	0,8	-1,2	-0,4
TOTAL	170,9	289,9	-119,0	207,0	88,0

(1) Achats et ventes à terme, swaps d'émissions et swaps de change à court terme. Les swaps d'émission sont valorisés au taux de couverture au même titre que les passifs financiers correspondants. Les autres swaps, achats et ventes à terme sont valorisés au taux de clôture

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à +1,6 million d'euros.

20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2014, s'élève à 269 750 euros.

Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2014 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève 2 305 832 euros.

21. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2014	2013
Dirigeants	2	2
Cadres	276	254
Agents de maîtrise	90	88
Employés	27	24
TOTAL	395	368

22. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

POSTES DU BILAN (EN VALEUR BRUTE) (EN MILLIONS D'EUROS)	2014	2013
Immobilisations financières		
Participations	2 721,1	2 721,1
Créances sur participations	234,4	186,1
Prêts	77,2	108,5
Dépôts et cautionnements versés	0,1	0,1
Créances		
Créances clients et comptes rattachés	54,3	52,6
Autres créances	28,7	16,2
Charges constatées d'avance	-	-
Dettes		
Emprunts et dettes financières diverses	1 501,2	1 263,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14,6	13,3
Autres dettes	1,4	1,5
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Produits constatés d'avance	-	-

POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT	2014	2013
Charges d'exploitation	20,7	20,4
Produits d'exploitation	108,7	90,3
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	2,7	2,4
Produits financiers		
Produits de participations	2,9	1,5
Intérêts	6,4	6,0
Autres produits financiers	6,1	5,2
Produits exceptionnels		
Produits cession immobilisations	-	0,1

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 coentreprises 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. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

24. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2014

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES (1) EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	BRUTE		NETTE		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2014 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2014 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
				VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	1 304 941	1 304 941	1 304 941					
A – FILIALES en France détenues à plus de 50 %												
JCDecaux France	7 023	715 155	100	1 304 941	1 304 941	1 304 941	656 631	42 857				
JCDecaux Asie Holding	6 525	82 180	100	54 691	54 691	54 691		18 684				
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(2 529)	100	297 000	297 000	297 000	93 784	20 996				
JCDecaux Afrique Holding	37	(766)	100	37	0	1 738		(17)				
JCDecaux Europe Holding	581 922	232 118	100	622 224	622 224	77 000		65 838				
International Bike Technology (non consolidé)	1	2	100	37	37			(1)				
JCDecaux France Holding	31 204	12 238	100	31 769	31 769	27 003		9 338				
B – PARTICIPATIONS en France détenues entre 10 et 50 %												
METROBUS (comptes sociaux)	1 840	934	33	17 886	16 794	8 250	144 693	3 805				742

(1) Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES (1) EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	NETTE		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2014 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2014 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
				BRUTE	NETTE					
C – FILIALES à l'étranger détenues à plus de 50 %										
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	269 EUR	435 318 EUR	100	355 493	355 493			37 987	54 266	
JCDecaux Eesti OU (Estonie)	3 EUR	15 912 EUR	100	10 838	10 838			5 466	1 508	
JCDecaux Mestisky Mobilier Spol Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	31 674 CZK	96,20	3 092	3 092	5 793		7 665	(291)	140
JCDecaux Korea Inc (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	18 176 669 KRW	50	1 424	1 424			12 837	3 113	2 554
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	83 783 DKK	50	2 209	2 209	5 159		16 511	6	173
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	2 998 861 UZS	2 824 165 UZS	70,25	1 197	817			723	97	
JCDecaux Israel Ltd (Israël)	109 ILS	(78 154) ILS	92	19	0	31 072		8 392	(1 922)	
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé) (Mexique)			50	772	0	99				
D – PARTICIPATIONS à l'étranger détenues entre 10 et 50 %										
APG/ SGA SA(ex Affichage Holding) (Suisse) (2)	7 800 CHF	119 610 CHF	30	133 084	133 084			2 689	15 163	8 873
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	54 946 EUR	20,48	34 861	12 366			95 728	522	
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	215 EUR	9,29	274	274			113	48	
JCDecaux Portugal Mobiliario Urbano Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	0,15	253	253			23 560	4 222	23

(1)Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

(2)Chiffres 2013. Les résultats seront publiés le 27/02/2015

RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2010	2011	2012	2013	2014
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 378 305	3 382 240	3 386 793	3 407 037	3 413 859
b) Nombre d'actions ordinaires	221 602 115	221 860 303	222 158 884	223 486 855	223 934 334
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)					
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	593 984 646	647 157 771	48 970 404	64 841 301	73 727 961
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	89 778 731	8 329 823	-13 184 768	-5 424 035	6 507 809
c) Impôts sur les bénéfices	3 593 281	7 293 436	-1 360 663	1 528 323	-4 002 013
d) Participation des salariés	248 830	632 005	85 874	-	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	211 277 392	51 991 226	-16 692 762	-16 156 445	6 302 519
f) Résultat distribué	-	97 618 533	97 749 909	107 273 690	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,39	0,002	-0,05	-0,03	0,05
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,95	0,23	-0,08	-0,07	0,03
c) Dividende net attribué à chaque action	-	0,44	0,44	0,48	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 555	2 554	344	368	395
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	100 540 064	101 776 288	22 613 835	26 889 440	29 268 640
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	43 473 119	44 121 751	11 434 157	12 894 458	14 474 829

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2014

Pour rappel, le 31 décembre 2011, la société a procédé à une restructuration interne de ses activités en France et a conservé uniquement une activité de holding.



INTERSTATE JCDecaux

EXIT 292B
90 94 EAST
Ivanhoe
Indiana
3/4 MILE

EXIT 292A
90 94 WEST
Ivanhoe
Wisconsin
EXIT ONLY

INFORMATIONS JURIDIQUES

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	176
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.....	176
Rémunérations, options de souscription d'actions et actions gratuites.....	184
Schémas d'intéressement et de participation du personnel.....	208
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.....	209
Actionnariat et Bourse	220
Actionnariat au 31 décembre 2014.....	220
Evolution de l'actionnariat	221
Personnes morales détenant le contrôle de la Société	222
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe.....	223
Marché des titres JCDecaux en 2014	223
Évolution du cours de Bourse et des volumes de transactions.....	224
Information des actionnaires.....	225
Capital.....	226
Généralités	226
Rachat par la Société de ses propres actions	228
Autres informations juridiques.....	230
Généralités	230
Historique	231
Facteurs de risques	232
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées	235
Organigramme mondial simplifié	236
Document accessible au public	236

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance en date du 4 mars 2015.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 révisé en avril 2010 et en juin 2013 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration de ce rapport prévu à l'article L.225-68 du Code de commerce en application de la loi du 3 juillet 2008 et au Rapport Poupard-Lafarge sur le Comité d'audit.

Les éventuels points de non-conformité à ce Code sont, le cas échéant, indiqués et explicités ci-dessous.

La Société est, depuis 2000, organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. 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 M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste, notamment afin de conférer au Directoire de JCDecaux les pouvoirs et la réactivité nécessaires pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques.

1.1. Mise en œuvre de la règle « Appliquer ou Expliquer »

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1.2. Gouvernement d'entreprise

1.2.1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire

Composition

Au 31 décembre 2014, le Directoire est composé de 6 membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-Charles Decaux (Président du Directoire), M. Jean-François Decaux (Directeur Général), M. Emmanuel Bastide (depuis le 1^{er} septembre 2014), M. Jean-Sébastien Decaux et M. Daniel Hofer (depuis le 1^{er} septembre 2014). Le mandat de Mme Laurence Debroux a pris fin le 15 janvier 2015 du fait de sa démission. Le Conseil de surveillance du 3 novembre 2014 a nommé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations du même jour, M. David Bourg en qualité de membre du Directoire à compter du 15 janvier 2015.

La durée de leur mandat est de 3 ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

Fonctionnement

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, à chaque pays.

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers sont invités à participer aux séances du Directoire. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes 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 2014, le Directoire s'est ainsi réuni 14 fois avec un taux de présence de 98,4% 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 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 de la communication (internet, réseaux sociaux ...), le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, le budget, la revue de l'audit interne, 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, la stratégie de développement durable, la stratégie informatique, les projets de recherche et développement ainsi que l'évolution de la gouvernance dans les filiales du Groupe.

1.2.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Composition

Au 31 décembre 2014, le Conseil de surveillance est composé de neuf membres : M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), M. Michel Bleitrach, Mme Monique Cohen, Mme Alexia Decaux-Lefort, M. Pierre Mutz et M. Xavier de Sarrau, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de trois ans, M. Pierre-Alain Pariente nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires sur la limite d'âge et, M. Maurice Ducrocq nommé par le Comité d'Entreprise pour une durée de trois ans.

Par ailleurs, Monsieur Jean-Claude Decaux, Fondateur-Président d'honneur peut, à ce titre, assister à toutes les réunions du Conseil de surveillance. Il peut prendre part aux débats et intervient avec voix consultative.

Les membres sont choisis pour leur compétence, leur intégrité, leur indépendance et leur détermination à prendre en compte les intérêts des actionnaires et/ou des salariés.

Représentation équilibrée entre femmes et hommes

Au 31 décembre 2014, le Conseil de surveillance compte deux femmes sur un total de huit membres (selon le Code AFEP-MEDEF, le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance).

La composition du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 ainsi qu'au Code AFEP-MEDEF en matière de représentation équilibrée entre femmes et hommes puisque la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance est de 25 %.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux termes du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance, le Conseil a retenu, pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, les critères AFEP-MEDEF à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, salarié ou dirigeant de JCDecaux SA, salarié ou dirigeant d'une société qu'elle consolide ou de JCDecaux Holding ;
- ne pas être salarié ou dirigeant d'une société dans laquelle JCDecaux SA ou l'un de ses salariés ou dirigeants détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance ;
- ne pas avoir avec le Groupe JCDecaux de relations d'affaires qui représenteraient une part significative de l'activité du membre du Conseil de surveillance concerné ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un membre du Directoire de JCDecaux SA ;
- ne pas avoir été auditeur de JCDecaux SA au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans.

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'étant pas comptabilisé pour établir la proportion des membres indépendant au sein du Conseil, le Conseil de surveillance a jugé en décembre 2014 que quatre des huit membres qui le composent sont indépendants et n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la société. Les quatre membres indépendants sont Mme Monique Cohen, M. Michel Bleitrach, M. Pierre Mutz et M. Xavier de Sarrau.

A compter de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015, M. Xavier de Sarrau, ayant exercé son mandat de membre du Conseil de Surveillance au sein de JCDecaux SA, depuis plus de douze ans ne sera plus considéré comme un membre indépendant mais un tiers des membres du Conseil de surveillance le sera encore, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance et du Code AFEP- MEDEF.

Fonctionnement

Le rôle du Conseil de surveillance, défini par la loi et les statuts de la Société, est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins une fois par trimestre.

Un règlement intérieur fixe les principes concernant les règles de fonctionnement : la tenue des réunions (nombre de réunions, participation par visioconférence) et la création de comités (missions, règles de fonctionnement).

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. En cours de séance, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire et les autres membres présents du Directoire.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant. Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un compte-rendu écrit et détaillé. Ce compte-rendu est ensuite envoyé aux membres du Conseil de surveillance pour examen et commentaires avant son approbation par le Conseil de surveillance lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

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.

Evaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil procède annuellement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à celle de ses Comités, à l'aide d'un questionnaire individuel d'appréciation rempli par chacun de ses membres.

Le questionnaire, mis à jour en 2014, comporte une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement. Cette évaluation, qui vise à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, permet notamment de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Si nécessaire, des propositions d'action sont établies à la suite du rapport de synthèse des réponses apportées, pour adoption par le Conseil. Un point est fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an.

Le Comité des rémunérations et des nominations, pleinement satisfait du fonctionnement du Conseil de surveillance, n'a pas jugé nécessaire de procéder à une évaluation formalisée externe du Conseil au cours de l'exercice 2014.

Règlement Intérieur du Conseil de surveillance

Aux termes du Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance :

- les membres du Conseil de surveillance sont tenus de déclarer les opérations qu'ils réalisent sur les titres de la Société dans le respect des règles applicables et doivent s'abstenir, conformément aux exigences légales, d'effectuer de telles opérations pendant certaines périodes. En pratique, les membres du Conseil reçoivent un calendrier annuel identifiant les périodes d'interdiction d'opérations sur titres compte tenu des dates de communication financière ;
- à l'exception du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société et doit inscrire l'intégralité de ses actions sous forme nominative. Chacun des membres du Conseil de surveillance satisfait à cette condition ;
- les membres du Conseil de Surveillance ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. A ce titre, les Comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêt : le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil de surveillance, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels. Le Comité d'audit est notamment chargé d'assurer le suivi des processus qui concourent à l'établissement des comptes et d'apprécier la validité des méthodes choisies pour toutes les opérations significatives. Le Comité d'audit se penche, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Travaux

En 2014, 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 84% 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.

Les sujets suivants ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la revue de l'ensemble des documents préparés en vue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle (examen du projet de rapport annuel du Directoire, des projets d'ordre du jour, de la répartition des résultats, des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), la définition des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire pour les garanties des engagements opérationnels des filiales du Groupe et pour les garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus des réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme l'approbation en qualité de convention règlementée d'un avenant au contrat de crédit revolving, l'évolution des normes IFRS et les impacts pour le Groupe, l'approbation des modalités de désignation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, la modification du règlement intérieur du Conseil de surveillance, la constatation de la démission d'un membre du Directoire, la désignation de trois nouveaux membres au sein du Directoire et l'autorisation des différents éléments de la rémunération qui leur est attribuée.

1.2.3. Les Comités

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités composés de personnes choisies parmi ses membres.

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Monique Cohen, qui disposent, de par leur expérience et les fonctions qu'ils exercent ou ont pu exercer dans d'autres entités, d'une compétence financière importante, et M. Pierre Mutz. La société va au-delà des exigences du Code AFEP-MEDEF car tous les membres du Comité d'audit sont indépendants.

M. Xavier de SARRAU ne sera plus considéré comme un membre indépendant à compter de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 mais deux tiers des membres du Comité d'audit le seront encore.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se fait rendre compte conjointement ou séparément par les Directions des Services Financiers Corporate, Juridique et de l'Audit interne et par les auditeurs externes. Il assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière, de contrôle légal des comptes (y compris les comptes consolidés) et des méthodes comptables utilisées ainsi que de l'existence, l'organisation, le fonctionnement et l'application de procédures de contrôle interne et de gestion des risques permettant d'identifier et de prévenir raisonnablement les principaux risques encourus.

Le Comité d'audit étudie le cas échéant le choix des auditeurs externes : il examine leur procédure de sélection, donne son avis sur leur choix et examine la nature de leurs travaux et le montant de leurs honoraires.

Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, et systématiquement avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs. Une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise est organisée sur demande pour tout membre du Comité d'audit.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de la Consolidation, le Directeur de l'Audit Interne et/ou les Commissaires aux comptes et donne lieu à un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité d'audit.

Travaux

En 2014, le Comité d'audit s'est réuni 5 fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres. Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme les comptes annuels et les comptes consolidés annuels et semestriels, l'évolution financière du Groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'Audit interne, les mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent ;
- des sujets plus ponctuels comme le processus de déploiement de la Charte Ethique et la mise en place d'une formation des salariés courant 2015, les risques informatiques et la cartographie des risques.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de trois membres : M. Pierre Mutz (Président), M. Michel Bleitrach et M. Gérard Degonse.

Le Comité des rémunérations et des nominations, lors de sa réunion du 3 mars 2015, a examiné la candidature de M. Maurice Ducrocq, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, et a décidé de proposer au Conseil de surveillance de le nommer en qualité de nouveau membre du Comité des rémunérations et des nominations. Le Conseil de surveillance du 4 mars 2015 a décidé, en conséquence, de nommer M. Maurice Ducrocq en qualité de nouveau membre du Comité des Rémunérations et des Nominations pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance.

Ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et deux tiers des membres sont indépendants.

La Société satisfait ainsi au Code AFEP-MEDEF.

Fonctionnement

Le Comité propose au Conseil de surveillance les conditions de rémunération des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance. Ces propositions incluent, le cas échéant, les attributions d'options et d'actions gratuites. Il a également pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance et de lui faire des propositions de candidature de nouveaux membres à soumettre à l'Assemblée, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins deux fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité des rémunérations et des nominations.

Travaux

En 2014, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni 5 fois, dont 2 fois par conférence téléphonique conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, l'élaboration du questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil de surveillance et son traitement, 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 et la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil de surveillance et les Comités ;
- des sujets plus ponctuels comme la proposition des modalités de désignation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, la proposition d'évolution du Directoire, de modification du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance et la proposition de certains éléments de rémunération attribués aux nouveaux membres du Directoire.

A l'exception du Président du Directoire qui présente au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes pour chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs, ainsi que les propositions d'évolution, le cas échéant, de leurs rémunérations fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

Les principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrits dans le rapport sur les rémunérations figurant ci-après en pages 184 à 208 ; ils font partie du présent rapport.

1.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

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'Autorité des marchés financiers.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les juge conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont été également communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés intégrées globalement et proportionnellement dans les comptes consolidés de JCDecaux SA et ne s'appliquent pas aux sociétés consolidées par mise en équivalence. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité encourus par la Société.

Elles font l'objet d'une diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

La gestion des risques

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement les risques financiers et opérationnels liés à l'activité) auxquels il est exposé.

Le Groupe a poursuivi en 2014 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis à disposition les moyens correspondants pour en limiter l'impact financier.

Le Directoire assure un suivi régulier de cette politique de gestion des risques, ainsi que le Comité d'audit et ils en rendent compte au Conseil de surveillance.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation non-majoritaire, mais exerce le contrôle managérial.

La gestion des risques se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques auxquels le Groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un groupe de travail composé des Directeurs de l'Audit Interne, des Services Financiers Corporate, Juridique, Financier France, Développement Durable et Qualité et du Responsable des Relations Investisseurs, dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires ;
- Quantifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du Groupe et au niveau de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque ;
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail ;
- Formaliser : tous 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 clés qui ont permis de déterminer le taux de risque. Elle mentionne les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les actions à entreprendre ainsi que la surveillance à apporter. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en place au niveau local ;
- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de Référence, du Plan d'Audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle interne ;
- Revoir annuellement : chaque année, le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité et de la validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Ces derniers sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 182.

L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commerce, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information et Développement Durable et Qualité).

Depuis l'introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004 et rattachée directement au Directeur Général.

Les membres du Comité d'audit et le Président du Conseil de surveillance ont un accès direct, hors hiérarchie, à l'Audit Interne, auquel ils peuvent également confier des missions spécifiques.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audits sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

La Direction Juridique recense pour toutes les sociétés du Groupe l'ensemble des litiges 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.

Cet environnement de contrôle est complété par :

- **une Charte Ethique Groupe**

Le Groupe a dès 2001 consigné dans un document formel les règles de conduite dans les affaires qui ont fait la force du Groupe depuis sa création. Une première réactualisation a été faite en 2005, une seconde en 2009 et une refonte a été effectuée en 2014 et sera accompagnée d'une formation du personnel d'encadrement du groupe en 2015.

La Charte se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'Administration, les actionnaires et avec les marchés financiers ainsi que le respect des règles de libre concurrence ; un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe ;
- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec ses Fournisseurs et Clients ainsi que les droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

La dernière version de la Charte Ethique est entrée en application au cours du 1^{er} trimestre 2014. La Charte est complétée par une procédure Groupe sur l'engagement et la gestion des agents, intermédiaires et associés locaux au capital des filiales.

La Charte Ethique fait l'objet d'une large diffusion dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs aient connaissance des règles éthiques du Groupe et de l'importance de leur respect.

Elle est accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 12 principales langues de travail du Groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, la Charte Ethique est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de cette diffusion aux nouveaux collaborateurs et, en cas de divergence, de l'indiquer.

Le Comité d'Ethique Groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d'audit, le Président du Comité des rémunérations et des nominations et le Directeur de l'Audit Interne. Ces personnes sont membres du Comité tant qu'elles exercent leurs fonctions à qualité au sein de la Société JCDecaux SA. Le secrétariat du Comité d'Ethique Groupe est confié au Directeur Juridique du Groupe et au Directeur Juridique adjoint.

Le Comité d'Ethique Groupe a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondatrices du groupe JCDecaux, de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire, de traiter toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices qui pourrait être portée de bonne foi à son attention par un collaborateur ou par un tiers, de proposer toute modification de la Charte Ethique et de préparer toute réponse à des réclamations ou mises en cause du Groupe formulées de bonne foi relativement aux Règles Ethiques Fondatrices.

Il se réunit aussi souvent que nécessaire, dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire des faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance.

Le Comité d'Ethique Groupe n'a pas été saisi en 2014.

- **une Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux**

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe a souhaité mettre en place une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans cette Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement très clairs au sein du Groupe tout en respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités du Groupe.

La Charte, mise à jour en 2013, s'applique à tous les salariés du Groupe, lequel s'engage également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites à toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales de JCDecaux SA, ses fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit de négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre 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 et un membre du Directoire, le Directeur Général Finance et Administration Groupe, a pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines et/ou du Service juridique de chacune des sociétés du Groupe.

Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

- **un système de délégations**

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales de ces sociétés sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

- **une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics**

Une procédure Groupe a été mise en place au début de l'exercice 2011 afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les co-entreprises gérées par JCDecaux SA. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de l'application de ces procédures et, en cas de divergence, de l'indiquer.

- **un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

Dès 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel est appliqué par l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe. Il identifie les principaux processus et définit pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité. Ce questionnaire a permis de mettre en évidence des points faibles de contrôle interne sur certains cycles administratifs pour lesquels des actions correctrices ont été intégrées aux plans d'actions menés dès 2004. Ces faiblesses n'ont pas toutes été considérées comme des insuffisances significatives de contrôle interne.

Enfin, le Groupe procède, depuis cette même date, à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles.

En 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 envoyée aux filiales qui adressent chaque année à la Direction de l'Audit Interne un questionnaire d'auto-évaluation décrivant la façon dont elles suivent ces points. La synthèse de leurs réponses est présentée au Directoire et au Comité d'Audit.

- **un processus de production de l'information financière et comptable**

Ce processus de production de l'information financière et comptable de la société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire 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 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. Approuvé par le Directoire en décembre, il est notifié aux filiales avant le début de l'année considérée. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois ressources établis selon le même format que les comptes consolidés ;
- le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une ré-estimation des prévisions de clôture ;
- les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, et sont diffusés tous les semestres. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

L'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité des Directions suivantes au sein de la Direction Générale Finance et Administration Groupe :

- la Direction des Services Financiers Corporate composée d'un département Consolidation, d'un département Planning et Contrôle, en charge du Budget, du Reporting et du contrôle de gestion international, d'un département Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting groupe ;
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration 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 établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

• *les organes de contrôle*

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration 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...).

1.4. Les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique, et sur la structure du capital de la Société

La structure du capital de la société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionariat » en page 220 et dans le paragraphe « Capital » en page 226 du présent document.

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.

Ces informations sont mentionnées page 221 du présent document.

Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Néant à la connaissance de la Société.

Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans le paragraphe « Rémunérations des membres du Directoire » en page 184 du présent rapport mais il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Ces règles sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur.

Les règles applicables à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs des membres du Directoire sont détaillées dans le paragraphe « Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire » en page 176 du présent rapport

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en pages 227 à 228.

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ; la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation portait gravement atteinte à ses intérêts

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012 et modifié par avenant le 13 février 2014 pour un montant de 600 millions d'euros est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites dans les statuts et résumées dans le présent rapport en page 230.

2. REMUNERATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES

2.1. Rapport sur les rémunérations des membres du Directoire et du Conseil de surveillance (article L.225-102 du Code de commerce)

La Société a décidé de se conformer pleinement au Code AFEP-MEDEF. Pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, qui détiennent le pouvoir de représenter la Société vis-à-vis des tiers, respectivement et en alternance en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général, tous deux ont une structure de rémunération entièrement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Monsieur Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire sans être représentant légal, perçoit une rémunération au titre de son mandat et sa structure de rémunération est entièrement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Pour ce qui concerne Mme Laurence Debroux, M. Emmanuel Bastide et M. Daniel Hofer, ils sont membres du Directoire sans être représentants légaux et titulaires d'un contrat de travail correspondant à des fonctions spécifiques et distinctes de leur mandat social ; le Conseil de surveillance a considéré que la structure de leur rémunération était entièrement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les règles de gouvernement d'entreprise ont en effet pour objet de définir des modalités d'exercice et de répartition des pouvoirs garantissant le fait que la Société est dirigée conformément à l'intérêt social et à celui de ses actionnaires.

Dans un groupe familial tel que JCDecaux, contrôlé à 69,83 % par JCDecaux Holding, et dont les actionnaires principaux sont représentants légaux de la Société, la capacité à s'assurer que l'intérêt des membres du Directoire est bien aligné avec l'intérêt des actionnaires est d'ores et déjà assurée de manière efficace au sein de la Société de par la composition même de son actionnariat et de ses organes sociaux.

En outre, pour l'exercice 2014, Mme Laurence Debroux, Directeur Général Finance et Administration Groupe, M. Emmanuel Bastide, Directeur Général Asie et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, ont perçu les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leurs fonctions opérationnelles. Dans ce cadre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2014 par l'ensemble des membres du Directoire (M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-François Decaux, M. Emmanuel Bastide, depuis le 1^{er} septembre 2014, Mme Laurence Debroux, M. Jean-Sébastien Decaux et M. Daniel Hofer, depuis le 1^{er} septembre 2014) sont décrites dans le présent document de référence conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

2.1.1. Rémunérations des membres du Directoire

2.1.1.1. Principes et règles de détermination

Règles de fixation des salaires fixes et des bonus (part variable)

Les montants indiqués sont ceux versés par JCDecaux SA, ceux versés par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA et ceux versés par les filiales étrangères de JCDecaux SA. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération des filiales françaises.

Pour les rémunérations payées en livres sterling, le taux de change appliqué est la moyenne 2014 des taux de change de la livre sterling, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,240510 euro.

Pour les rémunérations payées en francs suisses, le taux de change appliqué est la moyenne 2014 des taux de change du franc suisse, soit un taux de change de 1 franc suisse pour 0,823301 euro.

Pour les rémunérations payées en dollars singapouriens, le taux de change appliqué est la moyenne 2014 des taux de change du dollar singapourien, soit un taux de change de 1 dollar singapourien pour 0,594417 euro.

Les bonus versés en 2014 le sont au titre de l'exercice 2013. Les bonus versés en 2015 le sont au titre de l'exercice 2014. Par exception, le bonus versé au Royaume-Uni à M. Jean-François Decaux en 2014 correspond aux performances qu'il a réalisées au cours de l'exercice 2014.

Les rémunérations des membres du Directoire et leurs évolutions éventuelles ainsi que leurs bonus et avantages éventuels sont décidés par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations après étude par ce dernier de la performance du Groupe au cours de l'exercice.

Le bonus correspond à un pourcentage du salaire brut fixe annuel.

Pour M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, le bonus de chacun d'eux peut atteindre 150 % du salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2014, ce bonus est reparti ainsi qu'il suit :

- 100 % au titre d'objectifs quantitatifs liés à la progression du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence, dont 50% au maximum du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantitatif lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et 50% du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantitatif lié aux objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segments communiqués au marché au cours de l'année de référence ; et
- 50 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que des réalisations stratégiques ponctuelles (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés).

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux un bonus représentant 104% de leur salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 65% au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 39% au titre des objectifs qualitatifs.

Pour M. Emmanuel Bastide, à compter du 1^{er} septembre 2014, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 100% de son salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2014, ce bonus est reparti ainsi qu'il suit :

- 70% au titre d'objectifs quantitatifs lié à l'évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence ; et
- 30% au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-Charles Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide un bonus, calculé au prorata temporis de sa présence au sein du Directoire, représentant 41,6% de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 11,6% au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 30% au titre des objectifs qualitatifs.

Pour Mme Laurence Debroux, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs quantitatifs dont 50% du salaire fixe lié à la progression du résultat d'exploitation consolidé et 50% du salaire fixe à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment. En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100% du salaire fixe annuel, Mme Laurence Debroux peut percevoir un bonus complémentaire au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont Mme Laurence Debroux a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations a décidé d'attribuer à Mme Laurence Debroux un bonus représentant 100% de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 65% au titre des objectifs quantitatifs et 35% au titre d'objectifs qualitatifs.

Pour M. Jean-Sébastien Decaux, le bonus peut atteindre 100% de son salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2014, ce bonus est reparti ainsi qu'il suit :

- 60% au titre d'objectifs quantitatifs lié à l'évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence ; et
- 40% au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-Charles Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Sébastien Decaux un bonus représentant 100% de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 60% au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 40% au titre des objectifs qualitatifs.

Pour M. Daniel Hofer, à compter du 1^{er} septembre 2014, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 130% de son salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2014, ce bonus est reparti ainsi qu'il suit :

- 100% au titre d'objectifs quantitatifs lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé IFRS des pays de sa zone de responsabilité et d'APG/SGA (pris en compte dans le calcul à hauteur de la quote-part de JCDecaux dans le capital) lors de l'année de référence ; et
- 30% au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou 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 2014, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer un bonus, calculé au prorata temporis de sa présence au sein du Directoire, représentant 130% de son salaire fixe annuel et se décomposant ainsi : 100% au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 30% au titre des objectifs qualitatifs.

En ce qui concerne le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers sous-tendant les rémunérations variables visées ci-dessus, il est mesuré et évalué chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations. La Société considère qu'elle ne peut le communiquer de façon plus détaillée pour des raisons de confidentialité.

Indemnités de rupture

M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficient d'aucun engagement de versement d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions.

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société était susceptible de verser à Mme Laurence Debroux, 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. Le contrat de travail et le mandat de Mme Laurence Debroux ont pris fin le 15 janvier 2015 à l'initiative de cette dernière. Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

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.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume-Uni pour M. Jean-François Decaux, en France pour Mme Laurence Debroux et M. Jean-Charles Decaux, en Italie pour M. Jean-Sébastien Decaux et à Singapour pour M. Emmanuel Bastide.

M. Emmanuel Bastide bénéficie également, à Singapour, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.

Assurance vie/retraite spécifique

Depuis le 1^{er} septembre 2014, M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation par la Société 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, dans la mesure où M. Daniel Hofer souhaiterait que l'entreprise contribue un montant complémentaire au titre de sa pension de retraite, toujours dans la limite réglementaire, il lui a été accordé contractuellement d'opter pour que ce montant complémentaire soit déduit de sa rémunération variable pour la période considérée. Le versement de cette 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.

Pour l'exercice 2014, M. Daniel Hofer a opté pour un versement complémentaire sur son fonds de retraite prélevé sur sa rémunération variable.

Stock-options et actions gratuites

M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux ne disposent pas de stock-options ou d'actions gratuites, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la société en 2001.

Mme Laurence Debroux, M. Jean-Sébastien Decaux et, depuis le 1^{er} septembre 2014, M. Emmanuel Bastide et M. Daniel Hofer sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du Groupe.

L'exercice des stock-options attribuées, en 2014, à Mme Laurence Debroux et à M. Jean-Sébastien Decaux est conditionné à la réalisation des performances suivantes : (i) une croissance du résultat d'exploitation consolidé d'au moins 5 % en 2014 par rapport à 2013 et (ii) à l'atteinte en 2014 d'objectifs personnels liés aux Directions dont M^{me} Laurence Debroux et M. Jean-Sébastien Decaux ont la charge, fixés par M. Jean-Charles Decaux et/ou M. Jean-François Decaux.

La contre-valeur des stock-options que Mme Laurence Debroux et M. Jean-Sébastien Decaux sont susceptibles de percevoir ne peut être supérieure à 100 % de leur salaire annuel fixe.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées à M^{me} Laurence Debroux et à M. Jean-Sébastien Decaux en 2014 sont mentionnés dans les tableaux ci-après.

M. Emmanuel Bastide a également perçu des stock-options de la société, en 2014, au cours de la période précédant son mandat de membre du Directoire. L'impact de la valorisation de ces stock-options attribuées en 2014 est mentionné dans le tableau correspondant aux éléments de rémunération de M. Emmanuel Bastide.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 123 à 125.

2.1.1.2. Montants versés

M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2013	2014
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	1 905 326	2 307 467
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 905 326	2 307 467

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2013		2014		Variation 2014 / 2013
	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	
Rémunération fixe	1 223 435	1 223 435	1 223 435	1 146 702	0%
- JCDecaux Holding	200 000	200 000	200 000	200 000	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	946 702	
Rémunération variable annuelle	665 233	0	1 065 233*	0	+60,1%
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	665 233	0	1 065 233*	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	0	0	0	0	
Avantages en nature	0	0	3 272	3 272	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	3 272	3 272	
Assurances vie / retraite spécifique	16 658	0	15 527	0	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	16 658	0	15 527	0	
TOTAL	1 905 326	1 795 749	2 307 467	1 149 974	

* soit 104% du salaire fixe annuel

3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

M. Jean-François DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2013	2014
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	2 127 979	2 570 300
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	2 127 979	2 570 300

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2013		2014		Variation 2014 / 2013
	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	
Rémunération fixe	1 223 435	1 223 435	1 223 435	1 223 435	0%
- JCDecaux Holding	200 000	200 000	200 000	200 000	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435	
Rémunération variable annuelle	665 233	400 000	1 065 233*	332 100	+60,1%
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	665 233	400 000	1 065 233*	332 100	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	138 599	138 599	166 909	98 712	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	50 000	50 000	50 000	50 000	
- APG-SGA (Suisse)	88 599	88 599	116 909	48 712	
Avantages en nature	84 022	84 022	99 167**	99 167**	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	43 247	43 247	58 002	58 002	
- APG-SGA (Suisse)	40 775	40 775	41 165	41 165	
Assurances vie / retraite spécifique	16 690	0	15 556	0	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	16 690	0	15 556	0	
TOTAL	2 127 979	1 846 056	2 570 300	1 753 414	

* soit 104 % du salaire fixe annuel

** dont 58 002 € correspondent à un véhicule et 41 165 € à la valorisation d'actions gratuites attribuées par APG-SGA

3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

M. Emmanuel BASTIDE - Membre du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2014

Les tableaux mentionnent les éléments de rémunération versés à M. Emmanuel Bastide à compter du 1^{er} septembre 2014. La valorisation des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice, préalablement à l'entrée de M. Emmanuel Bastide au Directoire, a été mentionnée afin d'assurer un meilleur suivi lors des prochains exercices.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2013	2014
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	-	236 596
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	33 769
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	-	0
TOTAL	-	270 365

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2013		2014		Variation 2014 / 2013
	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	
Rémunération fixe	-	-	133 333	133 333	n/a
- <i>JCDecaux Holding</i>	-	-	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	-	-	133 333	133 333	
Rémunération variable annuelle	-	-	55 467*	0	n/a
- <i>JCDecaux Holding</i>	-	-	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	-	-	55 467*	0	
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	0	0	
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0	
Jetons de présence	-	-	0	0	
Avantages en nature	-	-	47 796**	47 796**	
- <i>JCDecaux Holding</i>	-	-	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	-	-	47 796**	47 796**	
Assurances vie / retraite spécifique	-	-	0	0	
TOTAL	-	-	236 596	181 129	

* soit 41,6% du salaire fixe annuel

** correspondent à un véhicule, à un logement de fonction et aux frais de scolarité des enfants de M. Emmanuel Bastide

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2014

Pour un meilleur suivi, les options de souscription attribuées au cours de l'exercice 2014 antérieurement à sa nomination en qualité de membre du Directoire de M. Emmanuel Bastide sont mentionnées dans le tableau ci-dessous.

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2014 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
17/02/2014	Options de souscription	33 769	9 755	31,69	Du 17/02/2015 au 17/02/2021

* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant.

5. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓			✓		✓	✓	

M. Jean-Sébastien DECAUX – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2013	2014
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	900 217	991 418
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	41 517
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	900 217	1 032 935

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2013		2014		Variation 2014 / 2013
	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	
Rémunération fixe	586 759	586 759	586 759	586 759	0%
- JCDecaux Holding	200 000	200 000	200 000	200 000	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	386 759	386 759	386 759	386 759	
Rémunération variable annuelle	309 407	0	386 759*	0	+25%
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	309 407	0	386 759*	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	0	0	12 500	0	
Avantages en nature	4 051	4 051	5 400	5 400	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	4 051	4 051	5 400	5 400	
Assurances vie / retraite spécifique	0	0	0	0	
TOTAL	900 217	590 810	991 418	592 159	

* soit 100% du salaire fixe annuel

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2014 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
17/02/2014	Options de souscription	41 517	12 205	31,69	Du 17/02/2015 au 17/02/2021

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant

5. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

Mme Laurence DEBROUX - Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2013	2014
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	768 815	952 546
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	768 815	952 546

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2013		2014		Variation 2014 / 2013
	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	
Rémunération fixe	420 000	420 000	456 667	456 667	+ 8,7%
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	420 000	420 000	456 667	456 667	
Rémunération variable annuelle	315 000*	0	456 667*	0	+45%
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	315 000*	0	456 667*	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	31 271**	31 271**	36 668**	36 668**	
Jetons de présence	0	0	0	0	
Avantages en nature	2 544	2 544	2 544	2 544	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	2 544	2 544	2 544	2 544	
Assurances vie / retraite spécifique	0	0	0	0	
TOTAL	768 815	453 815	952 546	495 879	

* soit 100% du salaire fixe annuel

** correspond à la règle du 1/10^{ème} des congés payés

Conformément à la recommandation AMF n°2012-02, il est précisé que l'augmentation de la rémunération fixe de Madame Laurence Debroux a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2014 dans le cadre de la nouvelle configuration du Directoire afin de proportionner sa rémunération à celle des autres membres opérationnels du groupe.

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2014 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
17/02/2014	Options de souscription	0	19 881	31,69	Du 17/02/2015 au 17/02/2021

* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant.

5. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓			✓		✓	✓	

M. Daniel HOFER – Membre du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2014

 Les tableaux mentionnent les éléments de rémunération versés à M. Daniel Hofer à compter du 1^{er} septembre 2014.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2013	2014
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	-	552 252
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	-	0
TOTAL	-	552 252

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2013		2014		Variation 2014 / 2013
	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	
Rémunération fixe	-	-	167 319	167 319	n/a
- JCDecaux Holding	-	-	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	167 319	167 319	
Rémunération variable annuelle	-	-	210 727*	0	n/a
- JCDecaux Holding	-	-	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	210 727*	0	
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	0	0	
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0	
Jetons de présence	-	-	54 887	0	
Avantages en nature	-	-	82 330**	82 330**	
- JCDecaux Holding	-	-	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	0	0	
- APG-SGA	-	-	82 330*	82 330**	
Assurances vie / retraite spécifique	-	-	36 989	0	
TOTAL	-	-	552 252	249 649	

* soit 130 % du salaire fixe annuel sur lesquels ont été prélevés 6 763 € qui ont été affectés à la retraite spécifique de M. Daniel Hofer conformément à son option contractuelle

**correspondent à la valorisation d'actions gratuites attribuées par APG-SGA

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice

Néant

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant

5. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓		✓			✓		✓

2.1.1.3. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), Code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au Président du Directoire, M. Jean-Charles Decaux, et aux autres membres du Directoire de la Société, à savoir :

- M. Jean-François Decaux ;
- M. Emmanuel Bastide (à compter du 1^{er} septembre 2014)
- Mme Laurence Debroux ;
- M. Jean-Sébastien Decaux ;
- M. Daniel Hofer (à compter du 1^{er} septembre 2014).

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (13^{ème} résolution) d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Jean-Charles Decaux, Directeur Général jusqu'au 14 mai 2014 et Président du Directoire à compter du 14 mai 2014 :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Jean-Charles Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2014 arrêtée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	1 065 233	Au cours de la réunion du 4 décembre 2014, 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 2014, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150% de la rémunération fixe de M. Jean-Charles Decaux. Compte tenu des critères quantitatifs (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 communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats et acquisition de sociétés), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2014 a en conséquence été évalué à 1 065 233 €, soit 104% de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA et ses filiales en 2014.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-Charles Decaux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-Charles Decaux ne perçoit pas de stock-options de JCDecaux SA.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-Charles Decaux ne perçoit pas d'actions gratuites de JCDecaux SA.
Valorisation des avantages de toute nature	3 272	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 non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (14^{ème} résolution), d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos aux autres membres du Directoire, à savoir M. Jean-François Decaux (Président du Directoire jusqu'au 14 mai 2014 et Directeur Général à compter du 14 mai 2014), à M. Emmanuel Bastide (membre du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2014), à Mme Laurence Debroux, à M. Jean-Sébastien Decaux et à M. Daniel Hofer (membre du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2014) :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Jean-François Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2014 arrêtée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	1 065 233	Au cours de la réunion du 4 décembre 2014, 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 2014, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150% de la rémunération fixe de M. Jean-François Decaux. Compte tenu des critères quantitatifs (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 communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats et acquisition de sociétés), le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2014 a en conséquence été évalué à 1 065 233 €, soit 104% de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA et ses filiales en 2014.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-François Decaux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-François Decaux ne perçoit pas de stock-options de JCDecaux SA.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-François Decaux ne perçoit pas d'actions gratuites de JCDecaux SA.
Valorisation des avantages de toute nature	99 167	M. Jean-François Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition au Royaume-Uni et perçoit des actions gratuites de la société suisse APG-SGA.

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.

Éléments de la rémunération due ou attribuée pour la période du 1^{er} septembre au 31 décembre 2014 à M. Emmanuel Bastide, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	133 333	Rémunération fixe brute pour la période du 1 ^{er} septembre 2014 au 31 décembre 2014 arrêtée par le Conseil de surveillance du 22 avril 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	55 467	Au cours de la réunion du 4 décembre 2014, 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 pour la période du 1 ^{er} septembre 2014 au 31 décembre 2014, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100% de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide. Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé des pays de sa zone de responsabilité lors de la période de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques 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 la période considérée a en conséquence été évalué à 55 467 €, soit 41,6% de sa rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA.
Attribution de stock-options	33 769	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, le Directoire du 17 février 2014 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'exercice de 31,69 €. M. Emmanuel Bastide, salarié du Groupe, a perçu, dans ce cadre, 9 755 options de souscription d'actions.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas d'action gratuite de JCDecaux SA.
Valorisation des avantages de toute nature	47 796	M. Emmanuel Bastide bénéficie à Singapour 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	426 100	M. Emmanuel Bastide bénéficie d'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. Conformément à la procédure relative aux engagements et conventions réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7 ^{ème} résolution).
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Mme Laurence Debroux, soumis à l'avis des actionnaires :

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	456 667	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2014 arrêtée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	456 667	Au cours de la réunion du 4 décembre 2014, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de Mme Laurence Debroux au titre de l'exercice 2014, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100% de la rémunération fixe de Mme Laurence Debroux. Compte tenu des critères quantitatifs (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 communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont Mme Laurence Debroux a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux), le montant de la rémunération variable de Mme Laurence Debroux, au titre de l'exercice 2014 a en conséquence été évalué à 456 667 €, soit 100% de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA en 2014.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Mme Laurence Debroux ne bénéficie pas de rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	36 668	Mme Laurence Debroux bénéficie d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10 ^{ème} des congés payés.
Jetons de présence	-	Mme Laurence Debroux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA.
Attribution de stock-options	0	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, le Directoire du 17 février 2014 a décidé de consentir à certains de ses mandataires sociaux des options de souscription d'actions au prix d'exercice de 31,69 €. Madame Laurence Debroux a perçu dans ce cadre 19 881 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance. Cependant, Madame Laurence Debroux ayant quitté le groupe le 15 janvier 2015, ses options de souscription attribuées au cours de l'exercice 2014 n'étant pas exerçables, elles ont été annulées au 31 décembre 2014.
Attribution d'actions gratuites	-	Madame Laurence Debroux ne perçoit pas d'action gratuite de JCDecaux SA.
Valorisation des avantages de toute nature	2 544	Madame Laurence Debroux bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en France.
Eléments 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		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	Madame Laurence Debroux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	509 300	Madame Laurence Debroux bénéficie d'une indemnité de non-concurrence correspondant 33% de son salaire fixe et variable, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles. Conformément à la procédure relative aux engagements et conventions réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 et est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2014 (6 ^{ème} résolution). Cependant, Mme Laurence Debroux ayant quitté le Groupe le 15 janvier 2015, sa clause de non concurrence a été levée à cette même date.
Régime de retraite supplémentaire	-	Madame Laurence Debroux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Jean-Sébastien Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	386 759	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2014 arrêtée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	386 759	Au cours de la réunion du 4 décembre 2014, 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 2014, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de M. Jean-Sébastien Decaux. Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux, au titre de l'exercice 2014 a en conséquence été évalué à 386 759 €, soit 100% de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA et ses filiales en 2014.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'une rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'une rémunération supplémentaire.
Jetons de présence	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA.
Attribution de stock-options	41 517	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, le Directoire du 17 février 2014 a décidé de consentir à certains de ses mandataires sociaux des options de souscription d'actions au prix d'exercice de 31,69 €. M. Jean-Sébastien a perçu dans ce cadre 12 205 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : une croissance du résultat d'exploitation consolidé d'au minimum 5 % en 2014 par rapport à l'exercice 2013 et l'atteinte en 2014 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 ne perçoit pas d'action gratuite de JCDecaux SA.
Valorisation des avantages de toute nature	5 400	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.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Éléments de la rémunération due ou attribuée pour la période du 1^{er} septembre au 31 décembre 2014 à M. Daniel Hofer, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	167 319	Rémunération fixe brute pour la période du 1 ^{er} septembre 2014 au 31 décembre 2014 arrêtée par le Conseil de surveillance du 22 avril 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	210 751	Au cours de la réunion du 4 décembre 2014, 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 pour la période du 1 ^{er} septembre 2014 au 31 décembre 2014, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 130 % de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer. Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé des pays de sa zone de responsabilité lors de la période de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques 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 la période considérée a en conséquence été évalué à 217 514 €, soit 130% de sa rémunération fixe. Cependant, 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 6 763 € a été affecté à son régime de retraite supplémentaire.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Daniel Hofer ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Daniel Hofer ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Daniel Hofer ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA.
Attribution de stock-options	-	M. Daniel Hofer n'a pas reçu de stock-options de JCDecaux SA.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Daniel Hofer ne perçoit pas d'action gratuite de JCDecaux SA.
Valorisation des avantages de toute nature	82 330	M. Daniel Hofer perçoit des actions gratuites de la société suisse APG/SGA.
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	36 989	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 90 678 € pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. Toutefois, dans la mesure où M. Daniel Hofer souhaiterait que l'entreprise contribue un montant complémentaire au titre de sa pension de retraite, toujours dans la limite réglementaire, il lui a été accordé, par contrat, d'opter pour que ce montant complémentaire soit déduit de sa rémunération variable pour la période considérée. 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. Pour la période du 1 ^{er} septembre 2014 au 31 décembre 2014, le montant de cette cotisation a été évalué à 30 226 € auquel s'est ajouté, conformément à l'option que peut prendre M. Daniel Hofer, un montant de 6 763 € prélevé sur le montant de sa rémunération variable 2014, soit un montant global de 36 989 €.

2.1.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

Principes et règles de détermination

Le montant global des jetons de présence, fixé à 350 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2014 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2014) est réparti ainsi par le Règlement Intérieur :

Conseil de surveillance (par membre - 4 réunions)					Comité d'audit (4 réunions)		Comité des rémunérations et des nominations (2 réunions)	
Partie fixe 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.

Montants bruts versés (en euros)

M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	31 500	42 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	2 500	5 000
Autres rémunérations :		
- JCDecaux Holding	96 667	131 977
TOTAL	130 667	178 977

M. Michel BLEITRACH – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	20 250	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	2 500	5 000
Autres rémunérations		
	-	-
TOTAL	22 750	32 000

Mme Monique COHEN – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	23 500
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	34 500	31 000

M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	20 500	23 500
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	20 500	23 500

Mme Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	20 250	20 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	20 250	20 000

M. Maurice DUCROCQ- Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés (à partir du 21 octobre 2014)

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	-	6 750
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	-	6 750

M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	5 500	6 000
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	40 000	40 500

M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2013	Montants versés en 2014
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 2013	Montants versés en 2014
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

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des membres du Directoire et du Conseil de surveillance est indiqué en page 135 du Document de Référence.

2.1.3. Opérations réalisées sur les titres de JCDecaux SA par des dirigeants ou des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'année 2014 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2014, M. Jean-François Decaux, en sa qualité de Président du Directoire, M. Jean-Charles Decaux, en sa qualité de Directeur Général, M. Gérard Degonse, Président du Conseil de surveillance, et M. Xavier de Sarrau, membre du Conseil de surveillance, ont déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

Membre	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Jean-François DECAUX	Cession de 150 000 actions	09/01/2014	30,705	4 605 750,00
Jean-Charles DECAUX	Cession de 200 000 actions	09/01/2014	30,705	6 141 000,00
Gérard DEGONSE	Levée de 42 377 options de souscription	29/01/2014	11,15	472 503,55
	Cession de 29 931 actions	29/01/2014	31,23	934 745,13
	Cession de 12 446 actions	30/01/2014	31,00	385 826,00
Xavier de SARRAU	Acquisition de 7 260 actions	03/07/2014	27,81	201 900,60

Aucune autre personne relevant de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier n'a déclaré d'opération sur les titres de la Société.

2.1.4. Options de souscription d'actions au 31 décembre 2014

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 763 892 options ont été attribuées par le Directoire à 182 collaborateurs au cours de l'exercice 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 820 452 options ont été attribuées par le Directoire à 167 collaborateurs au cours des exercices 2008 et 2009.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 1 010 841 options ont été attribuées par le Directoire à 222 collaborateurs au cours des exercices 2010 et 2011.

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. L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 15 mai 2013 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 4 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2011. Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, 780 392 options ont été attribuées au cours de l'exercice 2014.

	Plan 2005	Plan 2007	Plan 2009	Plan 2011	Plan 2014
Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	11/05/2005	10/05/2007	13/05/2009	11/05/2011	15/05/2013
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	20/02/2007 : 763 892 options	15/02/2008 : 719 182 options 23/02/2009 : 101 270 options	01/12/2010 : 76 039 option 17/02/2011 : 934 802 options	21/02/2012 : 1 144 734 options	17/02/2014 : 780 392 options
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble de attributions	182	167	222	215	235
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	834 650	820 452	1 010 841	1 144 734	780 392
• dont membres du Directoire :					
- Emmanuel Bastide*	8 037	7 630	9 967	19 295	9 755
- Laurence Debroux**	-	-	12 772	30 411	19 881
- Jean-Sébastien Decaux***	-	13 295	9 467	19 261	12 205
- Daniel Hofer*	-	-	-	-	-
- Jeremy Male****	65 965	91 090	55 410	43 800	-
- Gérard Degonse ****	38 274	63 553	46 782	-	-
- Robert Caudron****	29 229	-	-	-	-
• dont dix premiers salariés	114 717	113 576	124 600	168 265	106 722
Nombre d'actions souscrites au 31/12/14	550 154	585 943	335 430	264 936	0
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/14	213 738	154 864	116 833	105 575	33 741
Options restantes au 31/12/14	0	79 645	558 578	774 223	746 651
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées :	20/02/2007 : 22,58 euros	15/02/2008 : 21,25 euros 23/02/2009 : 11,15 euros	01/12/2010 : 20,20 euros 17/02/2011 : 23,49 euro	21/02/2012 : 19,73 euros	17/02/2014 : 31,69 euros

* Emmanuel Bastide et Daniel Hofer ont intégré le Directoire le 1^{er} septembre 2014

** Laurence Debroux a intégré le Directoire le 1^{er} janvier 2011

*** Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013

**** Messieurs Jeremy Male, Gérard Degonse et Robert Caudron ont quitté le Directoire respectivement le 12 septembre 2013, le 31 décembre 2010 et le 16 juillet 2007

Au 31 décembre 2014, 1 736 463 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 2 159 097 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 2014, 0,95 % des actions de la Société (hors FCPE).

Caractéristiques des options de souscription

- aucune option ne peut être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- pour les bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société française, les actions ainsi acquises ne peuvent pas être cédées avant le quatrième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Options attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Durant l'exercice 2014, 738 551 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties aux salariés non-mandataires sociaux de la Société et de ses filiales par la Société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Le nombre, le prix et les dates d'échéance des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2014 à chacun des dix salariés de la Société non-mandataires sociaux et dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé figurent ci-dessous.

Bénéficiaires	Nombre d'options de souscription attribuées	Prix d'attribution (en euros)	Date d'échéance
Daniel Wall	17 356	31,69	17/02/2021
Bernard Parisot	11 880	31,69	17/02/2021
Jean-Luc Decaux	11 880	31,69	17/02/2021
Karl Javurek	11 717	31,69	17/02/2021
Stephen Wong	10 955	31,69	17/02/2021
Steve O'Connor	9 735	31,69	17/02/2021
Isabelle Schlumberger	9 248	31,69	17/02/2021
Wim Jansen	8 793	31,69	17/02/2021
René Witzel	7 889	31,69	17/02/2021
Stéphane Prigent	7 269	31,69	17/02/2021

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce (article L. 225-184 du Code de commerce)

• Options attribuées

Options attribuées aux membres du Directoire

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres du Directoire par la Société au cours de l'exercice 2014.

Durant l'exercice 2014, 41 841 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties aux membres du Directoire de la Société par les sociétés qui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou par les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de Commerce. Ce montant d'options de souscription attribuées en février 2014 tient compte des options de souscription attribuée à M. Emmanuel Bastide, alors que ce dernier n'était pas encore membre du Directoire.

Le nombre, les dates d'échéance et le prix des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2014 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 2.1.1.2 ».

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé en page 208.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas de stock-options.

- Options levées

Options levées par les membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 184.

Options levées par les salariés non-membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des dix salariés de la Société et de ses filiales non-membres du Directoire et dont le nombre d'actions ainsi souscrites a été le plus élevé figurent ci-dessous.

Bénéficiaires	Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré (en euros)
M. Kurt Sonnleitner	19 318	30,20
M. Hansjoerg Hosp	18 062	30,44
M. Karl Javurek	13 180	30,68
M. Pramod Bhandula	13 055	30,92
M. Kim Jou Young	12 589	30,83
M. Spencer Berwin	12 441	29,13
M. Klaus Kuhanen	11 100	30,60
M. Jean-Luc Decaux	10 351	29,82
M. Steve O Connor	8 556	31,05
M. Lawrence Haines	7 912	30,88

Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2014

Membres	Nombre d'options	Date d'attribution	Levées au 31/12/2014	Reste
Jean-François Decaux	Néant	-		
Jean-Charles Decaux	Néant	-		
Emmanuel Bastide*	3 389	17/02/2011	0	3 389
	12 928	21/02/2012	0	12 928
	9 755	17/02/2014	0	9 755
TOTAL	26 072			26 072
Laurence Debroux	12 772	17/02/2011	0	12 772
	30 411	21/02/2012	0	30 411
	19 881	17/02/2014	0	0**
TOTAL	63 064			43 183
Jean-Sébastien Decaux	3 156	17/02/2011	0	3 156
	12 841	21/02/2012	0	12 841
	12 205	17/02/2014	0	12 205
TOTAL	28 202			28 202
Daniel Hofer*	Néant			

* Membres du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2014

** Madame Laurence Debroux ayant fait part de sa décision de quitter la Société à compter du 15 janvier 2015, les options de souscription qui lui ont été attribuées au cours de l'exercice 2014 ont été annulées au 31 décembre 2014 car elles étaient non-exercçables sur la période du 1^{er} janvier au 15 janvier 2015.

2.1.5. Actions gratuites au 31 décembre 2014

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 59 343 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours de l'exercice 2010 et à un de ses membres au cours de l'exercice 2011.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 15 mai 2013 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, aucune action gratuite n'a été attribuée par le Directoire au cours des deux derniers exercices

	Plan 2009
Date de l'Assemblée Générale Extraordinaire autorisant l'attribution d'actions gratuites	13/05/2009
Date d'attribution des actions et nombre d'actions par date d'attribution	17/02/2011 : 13 076 actions
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	1
Types d'actions	à émettre
Total d'actions gratuites attribuées	13 076
- Nombre de mandataires sociaux concernés	1
- Nombre de salariés concernés (hors mandataires sociaux)	0
Total d'actions gratuites attribuées et non encore acquises au 31/12/2014	13 076
- dont Jeremy Male*	13 076
Date d'expiration	attribution du 17/02/11 : 17/02/15
Prix	le 17/02/11 : 23,49 euros

* Jeremy Male a quitté le Directoire le 12 septembre 2013, il a en conséquence droit à ces actions pour lesquelles la condition de présence au 17 février 2013 pourra être constatée.

Caractéristiques des actions gratuites

- bénéficiaires : salariés ou membres du Directoire du Groupe ou de certains d'entre eux ;
- condition de présence à l'effectif du Groupe à la date d'acquisition ;
- deux ans de période d'acquisition et deux ans de période de conservation. La période d'acquisition est de quatre ans pour les bénéficiaires résidant à l'étranger qui ne relèvent pas du régime fiscal de faveur des articles 80 quaterdecies et 200A, 6 bis du Code général des impôts, sans période de conservation.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce (article L. 225-197-4 du Code de commerce)

• Actions gratuites attribuées aux membres du Directoire

Aucune action n'a été attribuée gratuitement à un membre du Directoire par la Société au cours de l'exercice 2014.

Aucune action gratuite n'a été attribuée aux membres du Directoire de la Société par les sociétés qui lui sont liées ou par les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Les membres du Directoire doivent conserver au nominatif un nombre d'actions tel que précisé ci-dessous.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

• Actions gratuites attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Au cours de l'exercice, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société, que ce soit par la Société ou par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

2.2. Conditions de conservation des options de souscription et des actions gratuites par les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2007 a décidé que les membres du Directoire devraient conserver, au nominatif, pour toutes les attributions faites à partir du 1^{er} janvier 2008 :

- un nombre d'actions issues des levées d'options égal à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisé par la valeur de l'action lors de cette levée ;
- 10 % du nombre total des actions attribuées gratuitement.

Cette décision a été réitérée par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014.

2.3. Nombre d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2014, compte tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock-options et actions gratuites), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 0,97 %.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2014, 2015 et 2016 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 2014, 2015 et 2016.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Média Aéroports de Paris portant sur les années 2012, 2013 et 2014.

En France, un accord de participation a également été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés parties à cet accord (JCDecaux SA et JCDecaux France). Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail.

En 2013, un accord de participation a 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 56 du Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, chacun de ces Plans ayant été renouvelé en 2002 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA.

En 2012, au sein de MédiaKiosk, un accord de participation et un accord de mise en place de Plan d'Épargne d'Entreprise ont été signés. Cette participation est calculée conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail et bénéficie aux salariés ayant au moins 3 mois d'ancienneté.

4. INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercées en 2014 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés non-actives dans le domaine de la communication extérieure.

4.1. Mandats des membres du Directoire

M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire

45 ans

Président du Directoire depuis le 14 mai 2014, pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le : 15 mai 2012
 Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
 Date d'échéance du mandat : 30 juin 2015
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer,
 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique du Sud, Moyen-Orient et Afrique.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2014 dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

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)	Membre du Comité de Direction (1 ^{ère} nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011)
	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2014)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2014 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
HLD (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)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

M. Jean-François DECAUX – Directeur Général

56 ans

Directeur Général depuis le 14 mai 2014, (rotation annuelle avec Jean-Charles Decaux) pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le : 15 mai 2012
 Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
 Date d'échéance du mandat : 30 juin 2015
 Adresse professionnelle : Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)
 Nationalité : Française

M. Jean-François Decaux a rejoint le Groupe en 1982 et a créé et développé la filiale allemande. Il a également assuré le développement de l'ensemble des filiales de l'Europe du Nord et de l'Est et a ensuite réalisé l'implantation du Groupe en Amérique du Nord, ainsi qu'en Australie.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2014 dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
Gewista Werbegesellschaft MbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 26 septembre 2014)
APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (jusqu'au 20 mai 2014)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
WALL AG (Allemagne)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 21 mars 2012)
JCDecaux Bulgaria Holding (Pays-Bas)	Administrateur (jusqu'au 12 décembre 2014)
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)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2014 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 15 juin 1998)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

M. Emmanuel BASTIDE – Membre du Directoire (depuis le 1^{er} septembre 2014)

46 ans

Membre du Directoire depuis le :	1 ^{er} septembre 2014
Date de 1 ^{ère} nomination :	1 ^{er} septembre 2014
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2018
Adresse professionnelle :	8 Temasek Boulevard # 33-02 Suntec City Tower 3 SINGAPORE 038898 SINGAPORE
Nationalité :	Française

M. Emmanuel Bastide est diplômé de l'Ecole des Mines de Paris (ENSMMP).

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 MCDecaux 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 la responsabilité des pays suivants : Japon, Corée, Chine, Hong Kong, Macao, Inde, Thaïlande, Singapour et Malaisie.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2014, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

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)
JCDecaux Advertising India (Inde)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 mars 2007)
Cityscape Advertising (Mumbai) Pte. Ltd. (Inde)	Director (1 ^{ère} nomination : 10 décembre 2010)
MCDecaux, 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)
 JCDecaux Asia (S) Pte. Ltd. (Singapour)
 JCDecaux Singapore Pte. Ltd. (Singapour)
 JCDecaux Out of Home Pte. Ltd. (Singapour)
 JCDecaux Thailand Co., Ltd. (Thaïlande)
 JCDecaux Neonlight Co., Ltd. (Thaïlande)

Director (1^{ère} nomination : 28 avril 2014)
 Director (1^{ère} nomination : 26 février 2007)
 Director (1^{ère} nomination : 26 février 2007)
 Director (1^{ère} nomination : 26 février 2007)
 Director (1^{ère} nomination : 14 juin 2007)
 Director (1^{ère} nomination : 14 juin 2007)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

Mme Laurence DEBROUX – Membre du Directoire (jusqu'au 15 janvier 2015)

45 ans

Membre du Directoire depuis le : 22 avril 2014
 Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} janvier 2011
 Date d'échéance du mandat : 30 juin 2017
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

Mme Laurence Debroux a rejoint le Groupe en juillet 2010.

Auparavant, elle a exercé durant 14 ans différentes fonctions dans le groupe Sanofi. Après y avoir occupé le poste de Directeur de la Trésorerie et des Financements, puis celui de Directeur du Plan Stratégique, Madame Laurence Debroux a été promue Directeur Financier du Groupe en 2007 avant de devenir Directeur de la Stratégie et membre du Comité Exécutif de Sanofi Aventis en 2009.

Avant de rejoindre Sanofi, Madame Laurence Debroux avait travaillé au sein de la banque d'affaires Merrill Lynch et de la Direction Financière d'Elf Aquitaine. Mme Laurence DEBROUX est Chevalier de la Légion d'Honneur.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2014, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (jusqu'au 15 janvier 2015)
Médiakiosk (France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'au 15 janvier 2015)
Média Aéroports de Paris (France)	Membre du Comité de Direction (1 ^{ère} nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (jusqu'au 15 janvier 2015)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (jusqu'au 15 janvier 2015)
APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Administrateur (jusqu'au 31 décembre 2014)

La liste des mandats ou fonctions exercés, en 2014 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Natixis (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} avril 2010)
Merial Ltd (Royaume-Uni)	Director (jusqu'au 19 mai 2010)
BPI France Investissement (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 juillet 2013)
BPI France Participation (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 juillet 2013)

M. Jean-Sébastien DECAUX – Membre du Directoire

38 ans

Membre du Directoire depuis le : 15 mai 2013
 Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013
 Date d'échéance du mandat : 30 juin 2016
 Adresse professionnelle : Allée Verte 50, B-1000 BRUXELLES
 Nationalité : Française

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 IGPDecaux dont il est aussi Administrateur.

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. Il conserve, par ailleurs, ses fonctions d'une part, d'Administrateur délégué de JCDecaux Belgique et de JCDecaux Luxembourg, d'autre part, de Directeur Général du Mobilier Urbain et d'Administrateur d'IGPDecaux. Depuis le 1^{er} mars 2013, Jean-Sébastien DECAUX occupe également les fonctions de Directeur Général Afrique – Israël.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2014 dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mars 2013), Président (jusqu'au 2 juin 2014) Directeur Général (à compter du 2 juin 2014)
JCDecaux SouthAfrica Outdoor Advertising (Pty) Ltd (Afrique du Sud)	Président (1 ^{ère} nomination : 11 février 2013)
JCDecaux Portugal-Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 mai 2011)
JCDecaux Espana SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	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) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
JCDecaux Transport Espana SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 12 novembre 2010)
JCDecaux Airport Espana SA (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 28 mai 2014)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2002)
JCDecaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 2 juin 2004)
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2004)
JCDecaux Airport Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 21 septembre 2007)
City Business Media (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 3 janvier 2007)

La liste des mandats ou fonctions exercés, en 2014 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 13 décembre 1999) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (1 ^{ère} nomination : 29 mars 2012)
Holding DHuits (anciennement Open 3 Investimenti) (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009)

M. Daniel HOFER – Membre du Directoire (à compter du 1^{er} septembre 2014)

50 ans

Membre du Directoire depuis le :	1 ^{er} septembre 2014
Date de 1 ^{ère} nomination :	1 ^{er} septembre 2014
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2018
Adresse professionnelle :	Giesshübelstrasse 4, CH-8045 Zürich Suisse
Nationalité :	Suisse

M. Daniel Hofer (50 ans) 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.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2014, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 21 mai 2014)
Gewista werbe-gesellschaft 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 : 2 décembre 2014)
JCDecaux Airport Polska sp. z.o.o. (Pologne)	Membre du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 16 décembre 2014)
BIG BOARD UKRAINE(BIG BOARD BV) (Ukraine)	Membre du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
Europlakat International Werbe-gesellschaft m.b.h..(Autriche)	Membre du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 2014)
Wall AG (Allemagne)	Membre du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 9 juillet 2014)
Allgemeine Plakat-gesellschaft AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 15 juillet 2014)
Visiorama AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 28 octobre 2014)
Paron AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 15 juillet 2014)
Bercher SA Publicité Générale (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 juillet 2014)
APG-SGA Traffic AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 15 juillet 2014)
ecofer AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 30 juin 2014)
Sportart AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 6 octobre 2014)
impacta AG, Bahnhof- und Aussenwerbung (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 30 juin 2014)
Alkon AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 2 octobre 2014)
Swiss Poster Research Plus AG (Suisse)	Membre du Conseil d'Administration (jusqu'au 11 juillet 2014)
Affichage Romania s.r.l. (Roumanie)	Membre du Conseil d'Administration (jusqu'en 2014)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude DECAUX – Fondateur et Président d'Honneur

77 ans

M. Jean-Claude Decaux est le Fondateur du Groupe JCDecaux. Il a été désigné, lors du Conseil de surveillance du 15 mai 2013, Président d'honneur-Fondateur.

M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance

67 ans

Président du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2016
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	86 %
Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations :	100 %

M. Gérard Degonse est diplômé de l'Institut de Sciences Politiques Paris.

Depuis février 2011, M. Gérard Degonse est Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding et administrateur de la société DFI (Decaux Frères Investissements).

M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du groupe JCDecaux, dont il était également 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.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2014, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Directeur Général délégué (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Decaux Frères Investissements (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Octo Technology (France)	Membre du conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 2011)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-président du Conseil de surveillance

71 ans

Vice-Président du Conseil de surveillance : depuis le 14 mai 2014
 Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2017
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 71 %

Tout au long de sa carrière au sein du Groupe, qu'il a rejoint dès son origine en 1964, M. Jean-Pierre Decaux a exercé de nombreux mandats dont les principaux sont :

- de 1975 à 1988 : Président-Directeur Général de la société S.O.P.A.C.T. (Société de Publicité des Atribus et des Cabines Téléphoniques) ;
- de 1980 à 2001 : Président-Directeur Général de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain) ;
- de 1989 à 2000 : Directeur Général de Decaux SA (devenue JCDecaux SA) ;
- de 1995 à 2001 : Président-Directeur Général de la société S.E.M.U.P. (Société d'Exploitation du Mobilier Urbain Publicitaire).

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2014 dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.I de la Plaine St-Pierre (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 octobre 1981)
S.C Bagavi (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
S.C.I CRILUCA (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
Assor (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2013)
RMA	Président (jusqu'en 2013)

M. Michel BLEITRACH (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

69 ans

Membre du Conseil de surveillance : depuis le 15 mai 2013
 Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2016
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 86 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

M. Michel Bleitrach est ancien élève de 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 Séchilienne Sidec et assure aussi la Présidence du Comité d'investissement de cette société. Il est administrateur et Président du Comité des Rémunérations et des Nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires et Conseiller Energie du Président de la SNCF.

M. Michel Bleitrach était précédemment Président Exécutif de SAUR. Auparavant, il a occupé les fonctions de Président du Directoire de Keolis.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2014, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

KEOLIS SAS (France)	Président du Directoire (jusqu'au 7 juin 2012)
SAUR (France)	Président (jusqu'au 1 ^{er} février 2013)
SPIE SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2011)
SECHILIENNE SIDEC	Vice-Président (1 ^{ère} nomination : 2011)
ALBIOMA (France)	Vice-Président (1 ^{ère} nomination : 2005)
KEOLIS SA (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mars 2014)
VEDICI (France)	Administrateur (jusqu'au 16 septembre 2014)
KTA (Etats-Unis)	Administrateur (jusqu'en 2012)
VINCI PARK (France)	Président du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 2 juillet 2014)

Mme Monique COHEN (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

58 ans

Membre du Conseil de surveillance : depuis le 14 mai 2014
 Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2011
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2017
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 86 %
 Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

Mme Monique Cohen est ancienne élève de l'Ecole Polytechnique (X76) et titulaire d'une maîtrise de Mathématiques et de Droit des Affaires.

Depuis juin 2000, Mme Monique Cohen occupe les fonctions de Directeur Associé chez Apax Partners en France. Elle est en charge des investissements dans le secteur des Services aux Entreprises & Services Financiers et elle supervise l'activité « origination ». Mme Monique Cohen est également Directeur Général Délégué d'Altami Amboise. Elle est également membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers depuis juin 2011.

Mme Monique Cohen était précédemment chez BNP Paribas où elle a occupé les fonctions de Responsable mondiale du Métier Actions jusqu'en juin 2000. Auparavant, Mme Monique Cohen était Senior Banker chez Paribas, responsable du suivi commercial global pour un certain nombre de grands comptes français.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2014 dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Apax Partners & Cie Gérance SA (France)	Directeur Général délégué (1 ^{ère} nomination : 2003)
Apax Partners MidMarket SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2008)
Financière MidMarket SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
B*Capital SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2013)
Equalliance SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Finalliance SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Société Civile Equa (France)	Gérant (jusqu'en 2011)
Global Project SAS (France)	Membre du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2009)
Financière Famax SAS (France)	Membre du Comité de surveillance (jusqu'en 2010)
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)
Santemedia Group Holding Sarl (Luxembourg)	Manager (class C) (jusqu'en 2013)
Altran (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Safran (société cotée) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)
BNPP (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)
Hermès International (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)

Mme Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance

29 ans

Membre du Conseil de surveillance : depuis le 15 mai 2013
 Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2016
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 71 %

Mme Alexia Decaux-Lefort est diplômée de l'Université de Warwick (Grande Bretagne).

Depuis avril 2012, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Chef de produits chez Piaget, au sein du groupe Richemont International, groupe dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2014 dans toutes autres sociétés du Groupe.

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Maurice DUCROCQ – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés (depuis le 21 octobre 2014)

67 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 21 octobre 2014
 Date de 1^{ère} nomination : 21 octobre 2014
 Date d'échéance du mandat : 21 octobre 2017
 Adresse professionnelle : 21, rue Claude Bernard 78310 Maurepas
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100%

M. Maurice Ducrocq a intégré le Groupe JCDecaux en 1983. Il a débuté sa carrière en qualité d'Agent d'entretien puis de Magasinier au sein de la société Trottoirnet. M. Maurice Ducrocq a ensuite été détaché à l'atelier d'affichage de Sainte Apolline.

Il est actuellement Gestionnaire des stocks et est basé à Maurepas.

Membre du CHSCT de JCDecaux pour l'établissement de Maurepas, M. Maurice Ducrocq a été désigné par le Comité d'Entreprise de JCDecaux, le 21 octobre 2014, afin de rejoindre le Conseil de Surveillance de JCDecaux SA pour une durée de 3 ans. Conformément à la Loi, Monsieur Maurice Ducrocq a dû renoncer à son mandat au sein du CHSCT de la Société.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2014 dans toutes autres sociétés du Groupe.

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Pierre MUTZ (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

72 ans

Membre du Conseil de surveillance : depuis le 15 mai 2012
 Date de 1^{ère} nomination : 13 mai 2009
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2015
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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 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. Enfin, M. Pierre Mutz a été nommé Préfet hors cadre le 9 octobre 2008.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2014 dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Thalès (société cotée) (France)	Administrateur (jusqu'au 15 mai 2012)
Eiffage (société cotée) (France)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Axa France IARD (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
CIS (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mai 2011)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
France Habitation (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : juin 2011)

M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

79 ans

Membre du Conseil de surveillance : depuis le 14 mai 2014
 Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2015
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Sein
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 86 %

M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2014 dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : nc)

M. Xavier de SARRAU (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

64 ans

Membre du Conseil de surveillance : depuis le 15 mai 2012
 Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2015
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
 Nationalité : Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 71 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

M. Xavier de Sarrau est avocat à la Cour, spécialisé dans le conseil aux groupes privés et familiaux. Il a débuté sa carrière en 1973 chez Arthur Andersen en qualité de Conseiller Juridique et Fiscal.

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

- de 1989 à 1993 : Managing Partner de Arthur Andersen - Tax and Legal pour la France ;
- de 1993 à 1997 : Président d'Arthur Andersen pour toutes les opérations en France ;
- de 1997 à 2000 : Président d'Arthur Andersen pour la région Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique. Basé à Londres ;
- de 2000 à 2002 : Managing Partner - Global Management Services. Basé à Londres et à New York. Il a, en outre, été membre du Conseil d'Administration d'Arthur Andersen à plusieurs reprises.

L'ensemble de ces expériences lui a notamment permis d'acquérir une expertise dans les domaines de la fiscalité internationale, des structures patrimoniales, de la gestion d'actifs privés, des instruments financiers complexes, des fusions et réorganisations. Il est, par ailleurs, auteur de nombreux articles et ouvrages dans le domaine du droit fiscal international et conférencier au World Economic Forum.

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2014, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Lagardère SCA (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2010)
Bernardaud (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2012)
Financière Atlas (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2010)
Continental Motors Inns SA (Luxembourg)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)
Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2008)
Dombes SA (Suisse)	Membre du Conseil (jusqu'en 2014)
IRR SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)
FCI Holding SAS (France)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)
Oredon Associates (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2012)
Verny Capital (Kazakhstan)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)
Somodeco (Monaco)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)

4.3. Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2014

	Nomination	Renouvellement	Fin de mandat	Commentaires
Mme Monique Cohen		✓		Le 14 mai 2014, Mme Monique Cohen a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de trois ans et a été reconduite dans ses fonctions de membre du Comité d'audit pour la durée de son mandat
M. Jean-Pierre Decaux		✓		Le 14 mai 2014, M. Jean-Pierre Decaux a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de trois ans et a été reconduit dans ses fonctions de Vice-Président du Conseil de surveillance pour la durée de son mandat
M. Maurice Ducrocq	✓			Le 21 octobre 2014, M. Maurice Ducrocq a été nommé membre du Conseil de surveillance représentant les salariés pour une durée de trois ans par le Comité d'Entreprise conformément aux dispositions statutaires (article 16.2)
M. Pierre-Alain Pariente		✓		Le 14 mai 2014, 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)

4.4. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude Decaux, Président d'Honneur-Fondateur, et M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance, sont frères.

M. Jean-Charles Decaux, Président du Directoire, M. Jean-François Decaux, Directeur Général et M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire sont les fils de M. Jean-Claude Decaux.

Mme Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

4.5. Condamnations, sanctions et conflits d'intérêt des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'aucun d'entre eux par une autorité réglementaire ou statutaire. Notamment, aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société au cours des cinq dernières années.

Par ailleurs, à la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs, à l'égard de JCDecaux S.A., des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire et leurs intérêts privés ou d'autres de leurs devoirs. Les limites appliquées au contrôle de JCDecaux Holding sur JCDecaux S.A. sont rappelées en section « 3. Personnes morales détenant le contrôle de la Société » du chapitre « Actionnariat et bourse » du présent document.

4.6. Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs immobiliers

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding, qui détient environ 69,83% des actions de la Société. Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir, Maurepas et Puteaux, au Royaume-Uni à Londres, en Belgique à Bruxelles et en Espagne à Madrid sont la propriété de la SCI Troisjean, filiale de JCDecaux Holding.

Le Groupe occupe ces locaux au titre de contrats de baux commerciaux conclus aux conditions de marché. Le montant des loyers versés est indiqué en page 235.

Propriété intellectuelle

Le Groupe protège par des droits exclusifs (marques, dessins et modèles, brevets, noms de domaine), tant en France que dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité, les éléments de propriété intellectuelle essentiels qu'il utilise dans la conduite de son activité.

La plus grande partie des titres de propriété intellectuelle appartient à JCDecaux SA.

M. Jean-Claude Decaux, par un protocole en date du 8 février 2001, s'est engagé de façon définitive à ne pas s'opposer, sur la base de son nom patronymique, à l'enregistrement et à l'utilisation de la marque JCDecaux dans le monde entier pour les activités du Groupe.

La marque « JCDecaux » est protégée dans 128 pays.

Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales de JCDecaux SA.

Au 31 décembre 2014, le Groupe est titulaire de plus de 449 autres marques secondaires. Plus de 1435 dessins et modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les abribus, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les vélos, les sanitaires dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Les innovations techniques sont protégées par des brevets, liés par exemple à un système informatisé de mise à disposition de vélos et au développement de services complémentaires dans la ville.

Au 31 décembre 2014, le Groupe est titulaire de 146 brevets en France et à l'étranger.

4.7. Conventions réglementées, prêts et garanties consentis par la Société

Au cours de l'exercice, cinq conventions relevant de l'article L. 225-86 du Code de commerce ont été conclues.

Le Conseil de surveillance du 13 février 2014 a approuvé l'avenant au contrat de financement conclu en 2012 entre la Société et un pool bancaire comprenant la banque Natixis dont Mme Laurence Debroux est administrateur. Le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'approuver la contribution par la Société à la pension de retraite qui sera octroyée à M. Daniel Hofer sous conditions de performance ainsi que les montants qui seraient versés à Mme Laurence Debroux et M. Emmanuel Bastide en cas de cessation effective de leur contrat de travail au titre de leur clause de non-concurrence. Le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014 a décidé d'approuver le montant qui serait versé à M. David Bourg, dont le mandat de membre du Directoire a pris effet le 15 janvier 2015, en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Ces conventions sont mentionnées dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 246.

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.

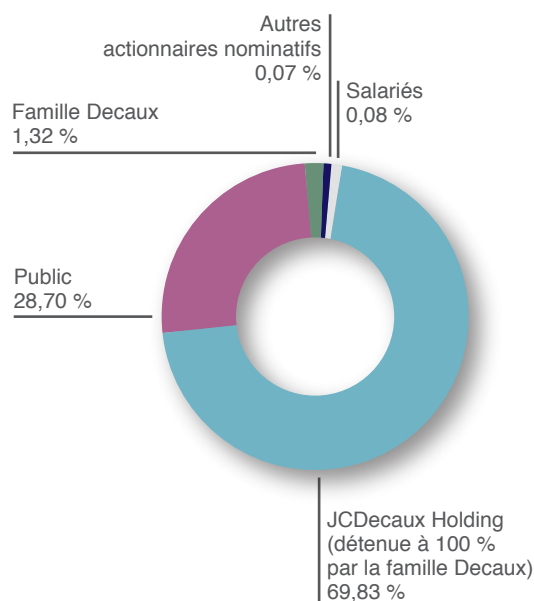
1. ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2014

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

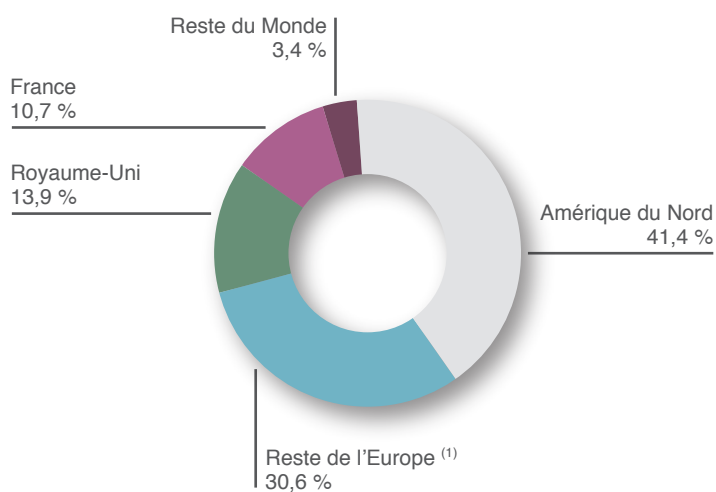
Au 31 décembre 2014, le capital est de 3 413 859,37 euros et est divisé en 223 934 334 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 159 680 656 détenues par 141 actionnaires ;
- actions au porteur : 64 253 678 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 2012			31 décembre 2013			31 décembre 2014		
		Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote
Membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	JCDecaux Holding	156 030 573	70,234%	70,234%	156 030 573	69,816%	69,816%	156 380 573	69,833%	69,833%
	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,771%	0,771%	1 712 210	0,766%	0,766%	1 512 210	0,675%	0,675%
	Jean-François Decaux	1 156 179	0,520%	0,520%	1 156 179	0,517%	0,517%	1 006 179	0,449%	0,449%
	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,196%	0,196%	435 000	0,195%	0,195%	435 000	0,194%	0,194%
	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%
	Emmanuel Bastide	-	-	-	-	-	-	3 000	0,001%	0,001%
	Michel Bleitrach	-	-	-	1 000	0,000%	0,000%	1 000	0,000%	0,000%
	Monique Cohen	1 000	0,000%	0,000%	4 000	0,002%	0,002%	4 000	0,002%	0,002%
	Gérard Degonse	23 701	0,011%	0,011%	50 757	0,023%	0,023%	50 757	0,023%	0,023%
	Daniel Hofer	-	-	-	-	-	-	5 000	0,002%	0,002%
	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	22 400	0,010%	0,010%	1 000	0,000%	0,000%	8 260	0,004%	0,000%
Autres nominatifs	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004%	0,004%	8 175	0,004%	0,004%	8 175	0,004%	0,004%
	Danielle Decaux	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%
	Annick Piraud	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%
	Jeremy Male	37 693	0,017%	0,017%	0	0,000%	0,000%	5 961	0,003%	0,003%
	FCPE JCDecaux Développement	188 400	0,085%	0,085%	164 060	0,073%	0,073%	174 000	0,078%	0,078%
	Autres	103 053	0,046%	0,046%	61 263	0,027%	0,027%	60 316	0,027%	0,027%
Sous-total nominatifs	Total	159 743 609	71,905%	71,905%	159 650 442	71,436%	71,436%	159 680 656	71,307%	71,304%
Actionnaires ayant déclaré un franchissement de seuil	ING	11 090 203 ⁽¹⁾	4,992%	4,992%	11 090 203 ⁽¹⁾	4,962%	4,962%	11 090 203 ⁽¹⁾	4,952%	4,952%
	Actions auto-détenues	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%
	Public	51 325 072	23,103%	23,103%	52 746 210	23,601%	23,601%	53 163 475	23,741%	23,744%
TOTAL		222 158 884	100,000%	100,000%	223 486 855	100,000%	100,000%	223 934 334	100,000%	100,000%

⁽¹⁾ Selon la déclaration de franchissement de seuil du 27/07/12

Capital et droits de vote au 31 décembre 2014

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2014 était de 223 934 334 actions, égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2014, en l'absence d'action propre détenue par la Société et en l'absence de droits de vote double, il n'y a pas de différence entre le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote.

Aucun pacte d'actionnaires ni aucune action de concert n'ont été notifiés à la Société.

Au 31 décembre 2014, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,078 %.

Au 31 décembre 2014, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessous détenaient 3 030 000 actions de la Société, représentant environ 1,350 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2014, certains des membres du Directoire (MM. Jean-François, Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux) et du Conseil de surveillance (Jean-Pierre Decaux), dont le détail

est présenté précédemment détenaient ensemble, directement ou indirectement, en pleine propriété et en nue-propiété, 1 935 844 actions de la société JCDecaux Holding (représentant environ 99,99 % du capital et des droits de vote de cette société), qui détient elle-même environ 69,83 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2014, certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 204, détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2014, la Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions de la Société.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, un dividende de 0,44 € par action en 2012 au titre de l'exercice 2011, un dividende de 0,44 € par action en 2013 au titre de l'exercice 2012 et un dividende de 0,48 € par action en 2014 au titre de l'exercice 2013 ont été distribués.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Le principal actionnaire de la Société est la société JCDecaux Holding, Société par Actions Simplifiée entièrement détenue par la famille Decaux et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation.

Au 31 décembre 2014, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions		% du capital
	Pleine propriété	Nue-propiété	
Jean-François Decaux	40 760		2,105 %
Jean-Charles Decaux	40 760	604 500 ⁽¹⁾	33,331 %
Jean-Sébastien Decaux		604 500 ⁽¹⁾	31,226 %
Jean-Claude Decaux	31		0,002 %
Jean-Pierre Decaux	64		0,003 %
JFD Investissement	175 500		9,066 %
JFD Participations		429 000 ⁽¹⁾	22,160 %
Holding DHuits (ancienne-ment Open 3 Investimenti)	40 760		2,105 %
Danielle Decaux	35		0,002 %
Sous-total	297 910	1 638 000	100,000 %
TOTAL		1 935 910	100,000 %

⁽¹⁾ M. Jean-Claude Decaux détient l'usufruit de ces actions

Le contrôle de la Société par la société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.

Ni les statuts, ni le règlement intérieur du Conseil ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, tels des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle

JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA au 31 décembre 2014, le Conseil de surveillance est composé pour moitié de membres indépendants. Le Comité des rémunérations et des nominations est composé pour deux tiers de membres indépendants.

Le Comité d'audit est, quant à lui, totalement indépendant.

Les conventions conclues avec la société JCDecaux Holding ou avec des sociétés familiales, notamment les contrats de baux immobiliers et de prestation de services, le sont, comme indiqué en pages 235 et 236 du présent document, à des conditions normales de marché.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des dirigeants de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux non-dirigeants mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant, au sein du Groupe, des fonctions similaires.

4. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIETES DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 118 et 133 du présent document.

5. MARCHE DES TITRES JCDECAUX EN 2014

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions s'élevait à 223 934 334 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 223 845 979 au cours de l'exercice 2014. Il s'est échangé en moyenne 130 665 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2014 à 28,57 euros en baisse de 4,7% par rapport au 31 décembre 2013.

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

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

6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2013, 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⁾
2013						
Janvier	20,94	17,82	20,60	5 420 808	246 400	4 577,6
Février	22,09	20,38	20,80	3 018 315	150 916	4 621,0
Mars	21,38	20,37	21,38	3 131 050	156 553	4 749,8
Avril	21,60	19,20	20,87	4 155 705	197 891	4 636,5
Mai	21,47	20,14	20,14	3 459 780	157 263	4 475,0
Juin	21,29	19,54	20,95	3 144 398	157 220	4 657,3
Juillet	24,12	21,27	24,12	4 184 213	181 922	5 366,9
Août	25,68	24,40	25,35	3 640 691	165 486	5 651,1
Septembre	27,21	25,68	27,21	2 746 694	130 795	6 076,3
Octobre	29,59	26,94	29,59	3 400 146	147 832	6 611,5
Novembre	29,44	28,28	28,96	3 053 315	145 396	6 472,5
Décembre	30,00	27,66	29,97	1 899 982	94 999	6 697,9
2014						
Janvier	32,00	29,84	31,65	3 090 146	140 461	7 079,2
Février	32,50	31,25	31,99	2 170 878	108 544	7 159,4
Mars	32,35	29,75	31,80	2 784 815	132 610	7 105,8
Avril	31,31	28,97	29,55	2 167 838	108 392	6 604,0
Mai	29,98	27,94	29,23	2 278 726	108 511	6 532,6
Juin	29,69	27,15	27,25	2 912 427	138 687	6 090,1
Juillet	28,36	25,64	25,64	3 088 873	134 299	5 730,2
Août	26,86	24,52	26,86	2 199 072	104 718	6 002,9
Septembre	27,28	24,89	25,00	3 587 894	163 086	5 586,1
Octobre	26,47	22,85	26,47	4 022 362	174 885	5 915,7
Novembre	26,95	25,52	26,45	2 400 928	120 046	5 911,3
Décembre	28,86	26,00	28,57	2 309 838	109 992	6 384,5
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

⁽¹⁾ Source : Thomson Financial (sur la base du dernier cours de clôture du mois).

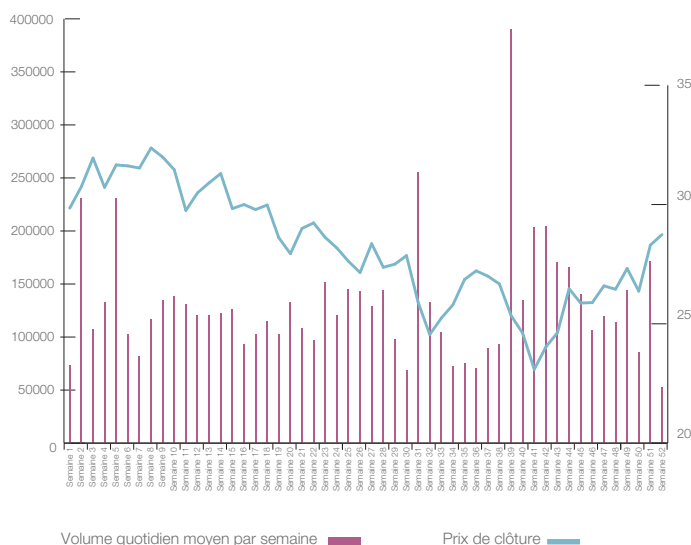
FICHE SIGNALÉTIQUE		DONNÉES BOURSIÈRES 2014	
Code ISIN	FR 0000077919	Cours le plus haut (25/02/2014) ⁽¹⁾	32,5
Éligibilité SRD / PEA	Oui / Oui	Cours le plus bas (15/10/2014) ⁽¹⁾	22,9
Code Reuters	JCDX.PA	Capitalisation boursière ⁽²⁾	6 384,5
Code Bloomberg	DEC FP	Volume moyen journalier	130 665

Source : Thomson Financial

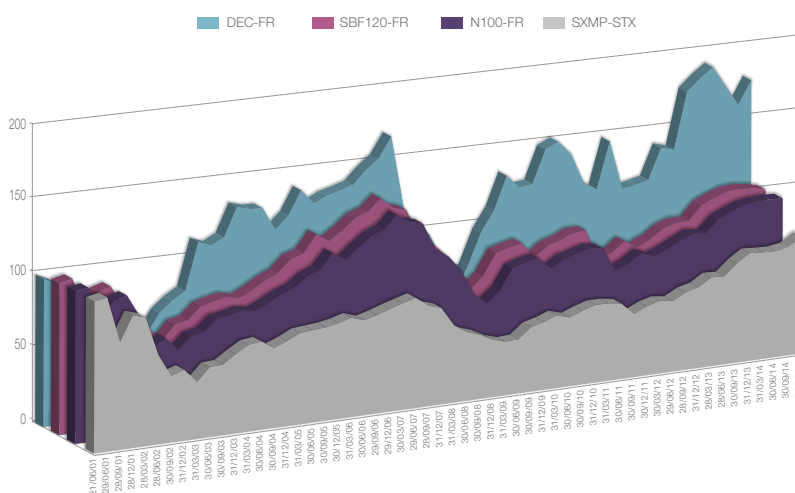
⁽¹⁾ En euros, cours de clôture.

⁽²⁾ En millions d'euros, au 31 décembre 2014.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2014



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



7. INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Arnaud Courtial

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : + 33 (0) 1 30 79 44 86

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

E-mail : investor.relations@jcdecaux.fr

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÉNEMENT
6 mai 2015	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2015 et information trimestrielle
13 mai 2015	Assemblée Générale
30 juillet 2015	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2015, résultats semestriels 2015 et rapport financier semestriel
5 novembre 2015	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2015 et information trimestrielle

1. GÉNÉRALITÉS

1.1 Montant du capital

Au 31 décembre 2014, le capital de la Société s'établit à 3 413 859,37 euros et est divisé en 223 934 334 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 220 et 221 du présent document.

1.2 Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3 Évolution du capital au cours des trois dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises/annulées	Montant nominal de l'augment./réduc. de capital (en euros)	Prime d'émission/par action (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
31/12/2011	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	237 000	3 613,04	16,76	3 972 562,91	3 382 240,96	221 860 303	(1)
10/05/2012	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	31 905 <i>dont 15 807</i> 16 098	486,39 240,98 245,41	16,92 19,00	572 830,05 267 213,46 305 616,59	3 382 727,35	221 892 208	(1)
07/12/2012	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	27 056	412,47	17,40	470 361,93	3 383 139,82	221 919 264	(1)
31/12/2012	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	239 620	3 652,98	19,81	4 746 507,46	3 386 792,80	222 158 884	(1)
07/05/2013	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	29 446	448,90	21,43	630 578,88	3 387 241,70	222 188 330	(1)
31/12/2013	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	1 298 525	19 795,89	21,40	27 789 452,65	3 407 037,60	223 486 855	(1)
4/07/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	369 727	5 636,45	20,61	7 620 094,56	3 412 674,05	223 856 582	(1)
5/12/2014	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	19 211	292,87	26,32	505 724,87	3 412 966,92	223 875 793	(1)
31/12/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	58 541	892,45	21,22	1 242 399,88	3 413 859,37	223 934 334	(1)

(1) Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts

1.4 Délégations d'augmentation de capital accordées au Directoire, utilisées et en cours de validité, au cours de l'exercice

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Échéance de l'autorisation	Catégories des bénéficiaires	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2014
15/05/2013	Procéder à l'augmentation du capital social par émission -avec maintien du droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution des titres de créance.	2,3 millions d'euros	14/07/2014	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Procéder à l'augmentation du capital social par émission -sans droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public. La même autorisation a été donnée prévoyant l'attribution de titres de créance par placement privé.	2,3 millions d'euros	14/07/2015	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Emettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.	10 % du capital social	14/07/2015	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices.	2,3 millions d'euros	14/07/2015	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Décider l'augmentation du nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription.	Seuil maximum de 15% de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	14/07/2015	Bénéficiaires de l'opération initiale	Non utilisée
15/05/2013	Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options).	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20% ou 30%)	14/07/2015	Adhérents du PEE	Non utilisée
15/05/2013	Décider l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.	4% du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	14/07/2015	Salariés ou mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Le Directoire a consenti 780 392 options de souscription le 17 février 2014
15/05/2013	Décider l'attribution d'actions gratuites	0,5% du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	14/07/2015	Salariés ou mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Non utilisée

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1 Rachat par la Société de ses propres actions au cours de l'exercice

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 25 euros par action, et pour un montant maximal global de 555 397 200 euros, également pendant une période de 18 mois, en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours des exercices 2013 et 2014.

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2014 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 35 euros par action, et pour un montant maximal global de 782 203 975 euros, également pendant une période de 18 mois, en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2014.

2.2 Nouveau programme de rachat d'actions

Un nouveau programme de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015.

Les principales caractéristiques de ce programme sont les suivantes :

- titres concernés : actions de la Société ;
- pourcentage de rachat maximal autorisé par l'Assemblée Générale : 10 % des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2014, 22 393 433 actions ;
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros ;
- montant maximal du programme : 1 119 671 650 euros pour 22 393 433 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 13 mai 2015 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- la remise d'actions à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le cadre de la réglementation en vigueur ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

- Durée du programme : ce programme serait valable 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015, soit jusqu'au 12 novembre 2016.

1. GÉNÉRALITÉS

Dénomination sociale

JCDecaux SA

Siège social

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

Principal siège administratif

Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex

Numéro de téléphone

33 (0)1 30 79 79 79

Registre du Commerce et des Sociétés

307 570 747 (Nanterre)

Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

Législation applicable

Législation française

Date de constitution

5 juin 1975

Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

Exercice social

du 1^{er} janvier au 31 décembre

Objet social

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- l'étude, l'invention, la mise au point, la fabrication, la réparation, le montage, l'entretien, la location et la vente de tous articles ou appareils à destination industrielle ou commerciale, plus spécialement la fabrication, le montage, l'entretien, la vente et l'exploitation de tous mobiliers urbains et supports publicitaires ou non, sous toutes formes, et toutes prestations de services, de conseils et de relations publiques ;
- directement ou indirectement, le transport public routier de marchandises et la location de véhicules pour le transport routier de marchandises ;
- la régie publicitaire, la commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur tout équipement de mobilier urbain, panneaux publicitaires ainsi que sur tout autre support notamment les enseignes lumineuses, les façades, la télévision, la radio, l'Internet et tout autre média, la réalisation pour le compte de tiers de toutes opérations de vente, location, affichage, mise en place et entretien de matériels publicitaires et mobiliers urbains ;
- la gestion d'un patrimoine de valeurs mobilières se rapportant plus particulièrement à la publicité, notamment à la publicité par affichage, effectuer avec ses disponibilités tout placement en valeurs mobilières, notamment par acquisition ou souscription d'actions, de parts sociales, d'obligations, de bons de caisse ou d'autres valeurs mobilières émises par les sociétés françaises ou étrangères, et se rapportant plus particulièrement à la publicité ; et, plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

Notamment, la Société peut organiser un système de gestion centralisée de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement et/ou indirectement, des liens de capital social en

vue de favoriser la gestion optimale du recours au crédit, comme du placement des excédents de trésorerie, et ce, par tout moyen conforme à la législation en vigueur au jour de l'application de ce système.

Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, outre les déclarations de franchissements de seuils expressément prévues par l'article L. 233-7 alinéas 1 et 2 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant un pourcentage égal ou supérieur à 2 % du capital ou des droits de vote, puis toute tranche supplémentaire de 1 % y compris au-delà des seuils de déclaration légaux, doit informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire, en capital ou en droits de vote, devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Modalités de participation à l'Assemblée Générale

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu en France.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'Assemblée est subordonné à l'inscription ou l'enregistrement comptable de l'actionnaire, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

Il n'existe pas d'action de préférence. Pour une information détaillée, se reporter à l'article 22 des statuts.

Fonctionnement des organes sociaux

Le fonctionnement du Directoire et du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions légales et détaillé dans la partie Gouvernement d'Entreprise du présent rapport.

Consultation des documents juridiques

Les statuts et autres documents relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site internet de la Société et/ou au siège social :

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

www.JCDecaux.com

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 VVR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.

2007 et 2008

JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de vélos en libre-service financés par la publicité, dont le programme Vélib' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'accélère au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.

2009

JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.

2010

JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.

2011

JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la société MediaKiosk.

2012

En octobre 2012, JCDecaux annonce l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. L'acquisition est finalisée en février 2013.

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.

3. FACTEURS DE RISQUES

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivent l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe dans la gestion des risques, page 180.

3.1. Risques liés à l'activité de la publicité

En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs. Le Groupe doit faire face à l'activité cyclique du marché de la publicité. La répartition géographique du Groupe lui permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté.

3.2. Risques encourus dans le cadre de l'activité

Le Groupe s'appuie sur ses équipes de juristes pour veiller à l'application de la réglementation dans chaque pays et pour en suivre toutes les évolutions.

Réputation du Groupe

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et à l'intégrité des relations entretenues avec les collectivités locales, pour ce qui concerne l'activité Mobilier Urbain essentiellement.

La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son accès aux marchés des collectivités locales.

Le Groupe a ainsi mis en place, dès 2001, des règles éthiques applicables à l'ensemble de ses activités. Ces règles ont été revues en 2005, 2009 et 2014 et font l'objet d'une large information auprès de l'ensemble des sociétés du Groupe. Elles ont été précisées par des modalités d'application adaptées à ses différents métiers afin d'éviter toute éventuelle dérive d'interprétation.

Dépendance à l'égard des dirigeants

Le Groupe est extrêmement lié à certains dirigeants clés. La perte d'un de ces dirigeants clés pourrait affecter durablement sa performance.

Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion des contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des marchés publics pour gérer les processus d'appel d'offres en France et à l'étranger. Ces équipes analysent le contenu des appels d'offres et s'assurent du strict respect des procédures et des cahiers des charges émis par les pouvoirs adjudicateurs.

La préparation des réponses aux appels d'offres suit un processus précis qui intègre toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, sous la direction d'un membre du Directoire. Les réponses aux appels d'offres ne satisfaisant pas certains critères ou dépassant certains plafonds sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

La complexité des procédures et la multiplicité des voies de recours existantes, avant et après la signature du marché, renforcent la possibilité que le Groupe puisse être concerné 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 l'intégralité du préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge.

Risques liés à l'évolution de la réglementation applicable

• Risques liés à la réglementation en matière d'Affichage

Le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la luminosité, la nature, la densité, la taille et l'implantation des supports d'affichage et du mobilier urbain en agglomération et hors agglomération, ainsi que la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Les réglementations évoluent généralement vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et/ou une réduction de leur taille, et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'Affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays. A titre d'illustration, en 2012, Singapour a mis en place des restrictions concernant la taille maximale des dispositifs publicitaires en fonction de leur localisation et en 2014 la Bulgarie a fait de même dans la ville de Sofia. La République Tchèque a voté un amendement à la loi « Road Act » visant à retirer d'ici janvier 2017, tous les panneaux publicitaires des autoroutes, voies rapides et principaux axes de circulation.

En France, le Code de l'environnement a fait l'objet de modifications dans le cadre du projet environnemental global dit « Grenelle 2 » initié par la loi du 12 juillet 2010. Le décret d'application sur la publicité, les enseignes et les pré-enseignes 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 jusqu'au 13 juillet 2015 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposeront 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.

Enfin, le modèle économique du mobilier urbain est intégralement maintenu. Compte tenu de sa fonction spécifique, il n'est pas soumis à des règles d'extinction et de densité (sauf décision dans le cadre du règlement local de publicité). Il est modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8 m².

L'impact estimé global, qui se matérialisera progressivement au cours de la période de mise en application du décret, ne devrait pas être significatif au niveau du Groupe.

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool**

La directive européenne du 30 juin 1997 régit la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente ou dans un périmètre limité.

Cependant, la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisées de telles publicités.

A titre d'illustration, au Portugal, la publicité pour l'alcool à la télévision et à la radio n'est autorisée qu'à partir de 22h30.

En Chine, les « Regulatory Rules on Alcoholic Beverage Advertising » du 17 novembre 1995 réglementent la publicité pour les boissons alcoolisées, la soumettant en particulier à un certificat sanitaire préalable.

En Colombie, la publicité relative aux boissons alcoolisées est interdite seulement à proximité des établissements scolaires.

Une éventuelle extension de ces restrictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

La publicité relative aux boissons alcoolisées est interdite en Corée du Sud, depuis septembre 2012, et dans les pays où la loi islamique est appliquée (Qatar, Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman).

En 2014, la publicité pour l'alcool a représenté 2,3 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 3,8 % en 2013.

- **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 et des actions visant à l'harmonisation de la législation ont été prises, notamment la directive 89/552 EEC - modifiée par la directive 97/36/CE - sur la Télévision sans Frontières qui harmonise l'interdiction de la publicité sur les produits du tabac.

La publicité pour le tabac par affichage est interdite notamment en Arabie Saoudite, en Australie, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Norvège, en Irlande, en Islande, en Italie, au Luxembourg, en Ouzbékistan, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, au Royaume-Uni, en Slovaquie et en Suède, ainsi que dans 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.

Une éventuelle extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2014, la publicité pour le tabac a représenté 1,0 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 0,8 % en 2013.

- **Autres risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

Les réglementations locales peuvent décider d'interdire temporairement ou de manière définitive certains contenus publicitaires pouvant aller à l'encontre de l'intérêt général. Ainsi, le gouvernement local de Pékin en Chine, a décidé, en mars 2011, d'interdire les messages publicitaires sur des supports de communication extérieure qui font la promotion de mode de vie trop hédoniste ou haut de gamme afin de répondre aux préoccupations de la population concernant l'accroissement des inégalités au sein de la population.

Le contenu des messages publicitaires doit être conforme aux exigences de décence, de moralité et de véracité, notions dont les contours peuvent être différents selon les pays. Des restrictions complémentaires existent selon les pays, telles que l'interdiction de la publicité en faveur de médicaments ou d'établissements pharmaceutiques ou le respect de critères stricts sur la masse corporelle des mannequins figurant sur les publicités, doivent être respectés dans le cadre de la lutte contre l'anorexie. 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.

- **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 modifiés, voire supprimés. Ainsi, la mise en œuvre de la directive européenne « Télévision sans Frontières » du 3 octobre 1989 a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. En France, le décret du 7 octobre 2003 a prévu un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) lui étant ouvert depuis le 1^{er} janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

- **Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs**

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié et, comme présenté page 32, ne dépend pas d'un client ou d'un groupe de clients particuliers pour la réalisation de son chiffre d'affaires.

De même, le Groupe a recours à un nombre important de fournisseurs, tant de produits finis que de services, et il n'y a pas de concentration des achats stratégiques du Groupe sur un nombre limité de fournisseurs qui entraînerait une dépendance excessive vis-à-vis de ceux-ci.

3.3. Risques liés à la réglementation applicable en matière de concurrence

La politique de croissance externe du Groupe repose en partie sur l'acquisition de sociétés ayant pour activité la communication extérieure, pour lesquelles il convient généralement d'obtenir l'autorisation préalable des autorités nationales ou européennes de la concurrence.

La Commission Européenne ou les autorités nationales de la concurrence pourraient empêcher le Groupe de réaliser certaines acquisitions ou poser des conditions limitant la portée de telles acquisitions.

Dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet, à l'initiative de concurrents, du fait de leurs positions fortes sur le marché, d'actions auprès des autorités nationales de la concurrence.

3.4. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges, notamment relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux relations avec ses fournisseurs.

Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité applicable à son activité.

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la société est informée y compris toute procédure, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, à sa connaissance, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

3.5. Risques couverts par des Assurances

Politique d'assurance

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du Groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, pour couvrir notamment les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile 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/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 (franchise) que les risques de fréquence. Ainsi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure, dans le cadre de franchises d'assurance, pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Le montant total des primes versées en 2014 s'élève à 3 234 398 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la notation financière n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée et les expertises réalisées sur ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel.

Principaux contrats d'assurance Groupe

Les principales garanties des polices Groupe sont les suivantes :

- **Responsabilité civile**

Le Groupe a conservé à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 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 de 50 000 euros).

Au-delà de ces franchises, le Groupe a mis en place des lignes successives de garantie dont les montants ont été déterminés après analyse des facteurs de risque propres à l'activité du Groupe et de leurs conséquences possibles. Ces lignes couvrent l'ensemble des filiales dans le monde.

Le seuil d'intervention de ces polices Groupe est de 1 million d'euros ; en deçà, des contrats sous-jacents spécifiques ont été mis en place dans chaque pays. Il y a eu un sinistre corporel important aux USA en juin 2012, la détermination des responsabilités entre les parties impliquées dans ce sinistre étant en cours devant les Tribunaux. Ce sinistre devrait être couvert par l'assurance responsabilité civile du Groupe.

- **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 2014. Les autres filiales étrangères principales du Groupe sont intégrées dans le programme mondial du Groupe, qui intervient en réassurance des polices locales mises en place.

Les filiales étrangères plus petites sont assurées, hors réseau, localement, la police du Groupe intervenant, en cas de sinistre, en différence de conditions et/ou différence de limites.

Les dispositifs publicitaires sont garantis à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.

Les bâtiments d'exploitation, notamment les centres de préparation des affiches, sont assurés à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. Les plafonds de garantie incluent les pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti.

Trois niveaux de franchises absolues 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, avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros, a été maintenue.

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente.

La politique d'assurance du Groupe est susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché, notamment dans le cadre du renouvellement des principales polices du Groupe, à intervenir en juillet 2015.

3.6. Risques de marché

Les risques de marché sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 130 et 131 du présent document.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 22 mai 2014, et celle de Standard and Poor's du 14 mai 2014), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2013.

3.7. Risques informatiques

Le Groupe s'appuie sur des Systèmes d'Information complexes supportant ses activités commerciales, industrielles et de gestion. Ces Systèmes font l'objet de protections à plusieurs niveaux : nos centres informatiques sont sécurisés, les accès à nos logiciels contrôlés, nos Systèmes d'affichage audités. Par ailleurs, des Plans de Reprise d'Activité visant à garantir la continuité de nos opérations sont testés plusieurs fois par an.

Néanmoins, afin d'améliorer de façon continue la sécurité de nos Systèmes Informatiques et de limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur nos 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 ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, contre la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc ...

4. RELATIONS AVEC L'ACTIONNAIRE DE CONTRÔLE ET AVEC LES PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS AFFILIÉES

4.1 Relations avec JCDecaux Holding

JCDecaux Holding fournit à la société JCDecaux SA des prestations en matière de définition et de mise en œuvre de stratégie, d'alliances, de financement et d'organisation, en application d'une convention en date du 21 janvier 2000 modifiée par avenant à compter du 1^{er} janvier 2014.

En 2014, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 867 000 euros 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 et assistance générale pour le Président de JCDecaux Holding. En 2014, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 108 621 euros au titre de cette convention en date du 25 mars 2010 modifiée par avenant à compter du 1^{er} janvier 2014.

Ces conventions habituelles ayant été conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, elles n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées.

4.2 Opérations conclues par la Société avec des apparentés

Au titre de la location de locaux, le groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding, société-mère de JCDecaux SA et à la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding, pour un montant total de 11,1 millions d'euros en 2014, la SCI TroisJean ayant renoncé à mettre en application la clause d'indexation contractuelle des loyers au cours de l'exercice 2014 afin de tenir compte des conditions du marché de la publicité.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché. Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2014, soit 36,3 %.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2014 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en pages 134 et 135 du présent document.

4.3 Principales filiales et sociétés affiliées

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2014 est présenté ci-après en pages 238 et 239. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 141 à 151. 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 60 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les principales filiales du Groupe sont situées en France (22,1 % du chiffre d'affaires en 2014), au Royaume-Uni (11,8 % du chiffre d'affaires en 2014), dans la zone Europe ⁽¹⁾ (27,2 % du chiffre d'affaires en 2014) et en Asie-Pacifique (23,3 % du chiffre d'affaires en 2014). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent document (information sectorielle).

JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière de finances, de comptabilité, de contrôle de gestion, de prestations juridiques, fiscales et d'assurances, de management, d'administration et d'optimisation 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 déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2014, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 35,7 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 36,0 millions d'euros en 2014.

⁽¹⁾ hors France et Royaume-Uni

5. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014

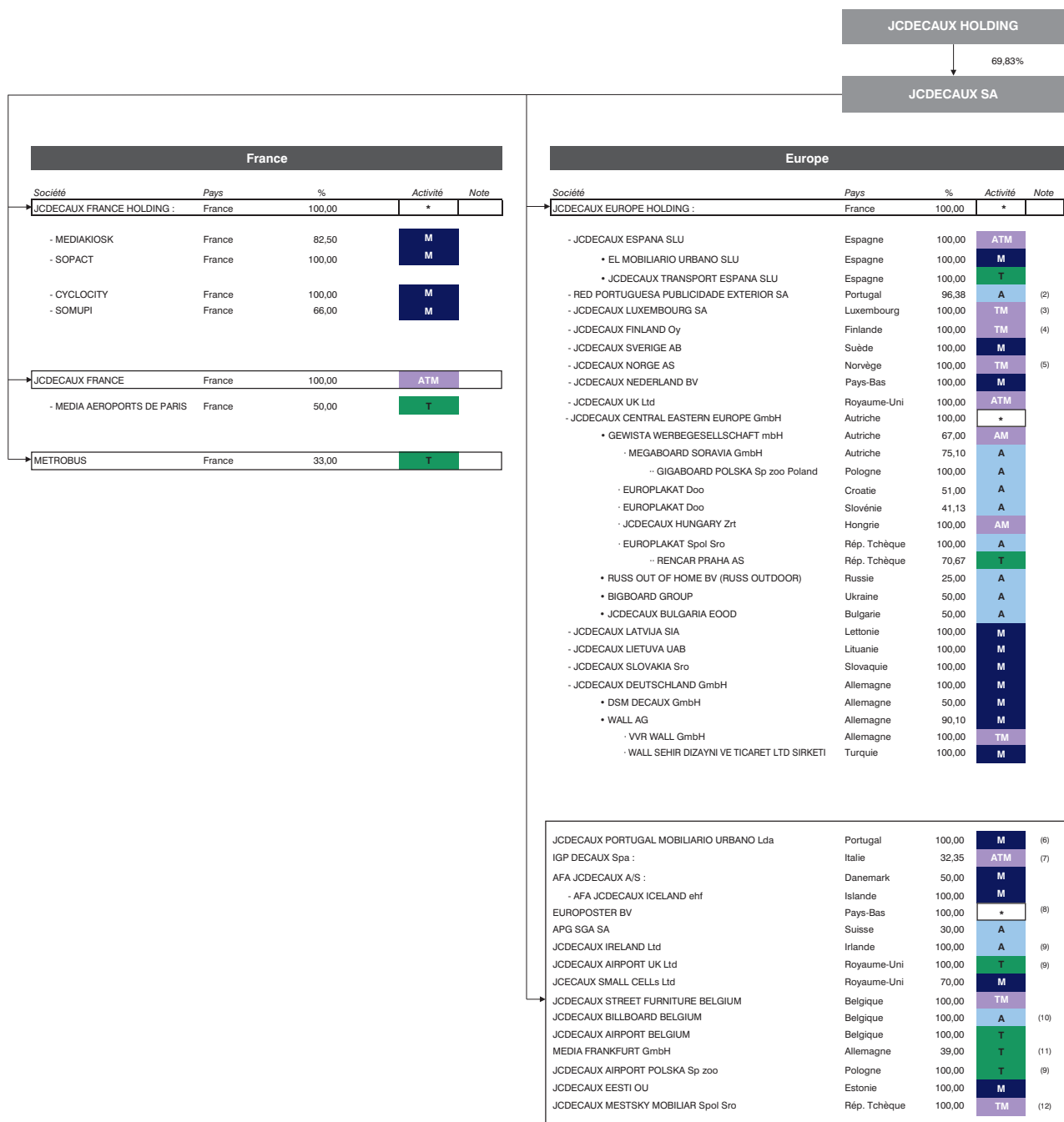
Voir pages 238 et 239.

6. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92 200) et, le cas échéant, sur internet (www.jcdecaux.fr) :

- 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 ;
- les informations financières historiques du groupe JCDecaux ;
- pour les trois derniers exercices.

5. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIE (1) AU 31 DECEMBRE 2014



(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% détenu par JCDECAUX PORTUGAL MOBILIARIO URBANO E PUBLICIDADE Lda.

(3) 100% dont 99,995% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,005% détenu 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% détenus par JCDECAUX FRANCE et 1% détenu par JCDECAUX SA.

(7) 32,35% dont 20,48% détenus par JCDECAUX SA et 11,86% détenus par EUROPOSTER BV.

(8) 100% dont 79,97% détenus par JCDECAUX FRANCE et 20,03% détenus par JCDECAUX Ltd.

(9) 100% détenus indirectement par JCDECAUX FRANCE.

(10) 100% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(11) 39% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(12) 100% dont 96,2% détenus par JCDECAUX SA et 3,8% détenus par JCDECAUX DEUTSCHLAND GmbH

(13) Succursale de JCDECAUX BAHRAIN SPC.

(14) 100% dont 99% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING et 1% détenu par JCDECAUX EUROPE HOLDING.

(15) 51% détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDECAUX ASIE HOLDING

(16) 99,96% dont 99,94% détenus par JCDECAUX BOLLORE HOLDING, 0,01% détenu par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,01% détenu par JCDECAUX ASIE HOLDING.

(17) 70% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA HOLDINGS.

(18) 100% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.

(19) 50% détenus par JCDECAUX SA et 30% détenus par JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.

(20) 80% dont 5% détenus par JCDECAUX DO BRASIL SA et 75% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING.

(21) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenu par JCDECAUX SAO PAULO S.A.

(22) 49,99% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA HOLDINGS, S.L. et 50,01% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(23) 99,99% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% détenu par JCDECAUX ARGENTINA S.A.

(24) 88,27% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 11,73% détenus par PASCOE S.A. DE C.V.

(25) 99,80% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,20% détenu par SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.

(26) 89,99% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 10,01% détenus par JCDECAUX ARGENTINA S.A.

(27) 99,99% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% détenu par PASCOE S.A. DE C.V.

(28) 99,99% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% détenu par SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.

(29) Succursale de JCDECAUX FRANCE.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	*	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	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	(13)
... JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
... Q MEDIA DECAUX WLL	Qatar	49,00	ATM	
- MCDECAUX Inc.	Japon	85,00	M	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	M	
- 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	(14)
- JCDECAUX MONGOLIA	Mongolie	51,00	M	(15)
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,96	T	(16)
- JCDECAUX SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(17)
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(18)
- 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	
- TOP RESULT PROMOTION Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• BEIJING TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU Limitada	Macao	80,00	TM	
JCDECAUX KOREA Inc.	Corée du Sud	80,00	M	(19)
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	70,25	M	

M	Mobilier urbain
A	Affichage
T	Transport
*	Sociétés "holding"
ATM	Plusieurs activités

Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,82	M	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	*	
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	80,00	M	(20)
- JCDECAUX PERU S.A.C.	Pérou	99,99	T	(21)
- JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENT HOLDING S.L	Espagne	100,00	*	
• CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.	Espagne	70,00	*	
... EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV	Mexique	50,01	*	(22)
... JCDECAUX CHILE S.A.	Chili	99,99	TM	(23)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	Colombie	88,27	M	(24)
... 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	99,80	M	(25)
... URBAN MEDIA ARGENTINA SA	Argentine	89,99	A	(26)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS DOMINICANOS S.A.	République Dominicaine	99,99	M	(27)
... PASCON S.A. DE C.V.	Mexique	99,99	*	(28)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS DE GUATEMALA SA.	Guatemala	100,00	M	
- 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 (anciennement CBS DECAUX STREET FURNITURE)	Etats-Unis	50,00	M	
• OUTFRONT JCDECAUX STREET FURNITURE CANADA, Ltd. (anciennement CBS OUTDOOR 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	
... MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC	Etats-Unis	50,00	T	
... JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWLA, LLC	Etats-Unis	92,50	T	
... JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC	Etats-Unis	99,00	T	
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(29)



🇬🇧 Écran SmartScreen d'un supermarché Tesco à Londres, Royaume-Uni

AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes	242
Rapport sur les comptes consolidés.....	242
Rapport sur les comptes annuels.....	244
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés.....	246
Rapport, établi en application de l'article L-225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société JCDecaux SA.	250
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	252

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 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 « Changement de méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les effets de l'application de la norme IFRS 11 « Partenariats » sur les états financiers consolidés de la société JCDecaux S.A.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les immobilisations corporelles, incorporelles, les goodwill et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans les notes 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill » et 1.12 « Titres mis en équivalence » de l'annexe aux comptes consolidés et dont les résultats sont décrits dans les notes 5.3 « Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles » et 6.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié le bien fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par votre groupe pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 1.20 « Engagements de rachat de minoritaires » de l'annexe aux comptes consolidés décrit le traitement comptable des engagements de rachat de titres de minoritaires, en l'absence de texte spécifique du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Nous nous sommes assurés que cette note donne une information appropriée sur la méthode retenue par votre groupe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense, le 4 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

Les titres de participation font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans la note 1.2.1.3 « Immobilisations financières » de l'annexe aux états financiers.

Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par la société pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense, le 4 mars 2015

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Pension de retraite

- **Personne concernée**
Monsieur 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 par la Société à la pension de retraite qui sera octroyée à Monsieur Daniel Hofer sous condition de performance.
- **Modalités**
Monsieur 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 110 140 CHF 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 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 Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Le conseil de surveillance du 4 décembre a autorisé, sur proposition du comité des rémunérations, le versement de la totalité du montant contractuel au titre de la pension de retraite de Monsieur Daniel Hofer. Votre société a comptabilisé à ce titre un montant de €.0,030 millions en charges sur l'exercice 2014.

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015.
- Nature et objet
Le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par la Société à Madame Laurence Debroux 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, Madame Laurence Debroux a bénéficié d'une clause de non-concurrence, qui s'est substituée à celle autorisée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2010 et 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 : Madame Laurence Debroux aurait bénéficié, 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.

Le contrat de travail et le mandat de Madame Laurence Debroux ont pris fin le 15 janvier 2015 à l'initiative de cette dernière. Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective de contrat du travail

- Personne concernée
Monsieur 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 Monsieur 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, Monsieur 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 : Monsieur 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 2014.

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

- Personne concernée
Monsieur 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 la Société à Monsieur 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, Monsieur David Bourg 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 : Monsieur 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 2014.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Abandon de créance assorti d'une clause de retour à meilleure fortune

- Entité cocontractante
Société SOMUPI S.A., filiale détenue à 66 % par JCDecaux S.A..
- Nature et objet
Le Conseil de Surveillance du 4 décembre 2009 a autorisé un abandon de créance, assorti d'une clause de retour à meilleure fortune, au profit de la société SOMUPI S.A..
- Modalités
Cet abandon a été conclu le 30 décembre 2009 pour un montant de €20,77 millions. Au cours de l'exercice 2014, la société SOMUPI S.A. a remboursé un montant de €6,1 millions à la société JCDecaux S.A. au titre de la clause de retour à meilleure fortune intervenue lors de l'approbation des comptes clos au 31 décembre 2013 de la société SOMUPI S.A..

Contrat de financement revolving

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015 et administrateur de Natixis.
- Nature et objet
Le Conseil de Surveillance du 10 février 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat de financement revolving entre la Société et un pool bancaire dont la banque Natixis, société dont Madame Laurence Debroux est administrateur.
- Modalités
Cette ligne de crédit revolving est d'un montant maximum en principal de €600 millions. Ce contrat a fait l'objet d'un avenant autorisé par le Conseil de Surveillance du 13 février 2014 tel que décrit ci-dessous.

La ligne de crédit objet de ce contrat de financement n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2014. Cependant, cette ligne de crédit a généré des frais comptabilisés en charge sur l'exercice par la Société pour un montant de €0,5 million.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Clause de non-concurrence

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015.
- Nature et objet
Le Conseil de Surveillance du 7 décembre 2010 a décidé d'autoriser une clause de non-concurrence d'une durée de deux ans en faveur de Madame Laurence Debroux.
- Modalités
Madame Laurence Debroux bénéficiait d'une clause de non-concurrence de deux ans en contrepartie d'une indemnité égale à 200 % de son salaire fixe annuel versé en vingt-quatre mensualités.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014. Cette convention a été modifiée par le Conseil de Surveillance du 30 juillet 2014 tel que décrit ci-dessus.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 14 mai 2014, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 5 mars 2014.

Avenant au contrat de financement revolving entre la Société et un pool bancaire

- **Personne concernée**
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015 et administrateur de Natixis.
- **Nature et objet**
Le Conseil de surveillance du 13 février 2014 a autorisé l'avenant au contrat de financement entre la Société et un pool de 8 banques dont la banque Natixis, société dont Madame Laurence Debroux est administrateur.
- **Modalités**
L'avenant au contrat initial de financement de €.600 millions, signé le 14 février 2014, prévoit une réduction de la marge de 30 points de base et une extension de la durée de la ligne de crédit de 2 ans, portant ainsi son échéance à février 2019. La réduction de la commission d'utilisation est comprise entre 5 et 10 points de base selon le niveau d'utilisation et les frais d'avenant s'élèvent à 0,15%. La part de la banque Natixis dans ce contrat de financement s'élève à €.75 millions.

La ligne de crédit objet de ce contrat de financement n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2014. Cependant, cette ligne de crédit a généré des frais comptabilisés en charges de l'exercice pour un montant de €.0,2 million au titre de cet avenant.

Paris-La Défense, le 4 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX S.A.

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société JCDecaux S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris-La Défense, le 4 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Jacques Pierre

Gilles Puissochet

Associé

Associé



1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Jean-Charles Decaux

Président du Directoire de JCDecaux SA.

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 242 à 245 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2013 et 2012, respectivement en pages 232 à 235 du Document de Référence 2013 (déposé le 23 avril 2014 sous le numéro D.14-0398) et en pages 218 à 221 du Document de Référence 2012 (déposé le 19 avril 2013 sous le numéro D.13-0399).

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2014 contient une observation, figurant en page 242, relative à l'application de la norme IFRS 11 par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2014.

Le 22 avril 2015

Jean-Charles Decaux

Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. 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
1, cours Valmy
92923 Paris La Défense Cedex

représenté par M. Jacques Pierre,

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX

11, allée de l'Arche - Faubourg de l'Arche
92400 Courbevoie

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

KPMG Audit IS

3, cours du Triangle
Immeuble « le Palatin » Puteaux
92300 Levallois Perret

nommé le 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.




 Toile événementielle Quai des Orfèvres, Paris, France

TABLE DE CONCORDANCE



La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n°809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Prospectus » 2003/71/CE. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n°809/2004	Paragraphe correspondant
1. PERSONNES RESPONSABLES	p. 250
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	p. 250
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	Pages de couverture
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUE	p. 130 à 132 – 232 à 235
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	p. 230
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	p. 230
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	p. 230
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 230
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 82
5.2.2. Principaux investissements en cours	p. 82
5.2.3. Principaux investissements envisagés	p. 82
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	Pages de couverture et p. 14 à 31
6.2. Principaux marchés	p. 8 à 13
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	p. 232 à 235
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 12 et 13
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire	p. 238 et 239
7.2. Liste des filiales importantes	p. 141 à 151
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 106 et 107
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. 105 à 121
9.2.	Résultat d'exploitation	p. 78 et 80
9.2.1.	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	p. 78 et 80
9.2.2.	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	p. 76 à 78
9.2.3.	Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	p. 232 à 235
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
10.1.	Information sur les capitaux de l'émetteur	p. 111
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	p. 80 à 82 et p. 129
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	p. 130 à 132
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	p. 111 à 116 et p. 128
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	N/A
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES		p. 34 et 35
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. 82
12.2.	Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	p. 82
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. 176 à 179
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du Groupe	p. 218 et 219
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
15.1.	Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	p. 184 à 208
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
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	p. 209 à 217
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 218
16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	p. 178 et 179
16.4.	Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	p. 176 à 179
17. SALARIÉS		
17.1.	Nombre de salariés	p. 38, 39 et 50
17.2.	Participations et stocks options	p. 184 à 208
17.3.	Participation des salariés dans le capital	p. 220

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	p. 221 et 222
18.2.	Existence de droits de vote différents	p. 222
18.3.	Contrôle de l'émetteur	p. 220 à 225
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. 134 et 135

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE		
20.1.	Informations financières historiques	p. 84 à 151
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	Etats financiers	p. 84 à 151
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	Vérification des informations financières historiques	p. 242 et 243
20.4.2.	Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	p. 244 et 245
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. 225, 242 et 243
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1.	Informations financières trimestrielles ou semestrielles établies depuis la date des derniers états financiers vérifiés	
20.6.2.	Informations financières intermédiaires des six premiers mois de l'exercice qui suit la fin du dernier exercice vérifié	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	p. 222
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 232 à 235
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 82

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1.	Capital social	p. 220 à 228
21.1.1.	Capital souscrit et capital autorisé	
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	
21.1.3.	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	
21.1.4.	Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	
21.1.5.	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	
21.1.6.	Capital de toute partie du Groupe faisant l'objet d'une option	
21.1.7.	Historique du capital social de l'émetteur au cours des 3 derniers exercices	
21.2.	Acte constitutif et statuts	p. 230
21.2.1.	Objet social de l'émetteur	
21.2.2.	Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	
21.2.5.	Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	
21.2.6.	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	
21.2.7.	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	
21.2.8.	Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	

22. CONTRATS IMPORTANTS	N/A
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	p. 236
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	p. 141 à 151
RAPPORT DE GESTION	p. 74 à 89

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 avril 2015,
conformément à l'article 212-13 du règlement de l'Autorité des marchés financiers.
Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération
visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document a été conçu et réalisé par
la Direction Générale Finance / Département Communication Financière
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA.

JCDecaux SA
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
17, rue Soyier
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79
www.jcdecaux.com

