



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
2020

Rapport financier annuel

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



Ce document est accessible aux personnes malvoyantes
[Cliquer ici pour lire le mode d'emploi](#)

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL **2020**

Rapport financier annuel

JCDecaux SA



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 12 avril 2021 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel.

L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS EN 2020

STRUCTURE FINANCIERE RESILIENTE

Baisse du chiffre d'affaires ajusté sans précédent en raison des confinements et des restrictions liés à la Covid-19

Réactivité pour ajuster notre structure de coûts, réduire nos investissements et préserver nos liquidités

Marge opérationnelle et cash-flow disponible positifs / Baisse de la dette financière nette & forte liquidité

Premier exercice en perte – Pas de dividende proposé pour l'exercice 2020

Engagement continu pour ajuster les coûts, le fonds de roulement et les investissements au niveau du chiffre d'affaires

INVESTISSEMENTS POUR LE FUTUR



Poursuite de la digitalisation sur les emplacements premium



Déploiement de la plateforme programmatique de vente à l'audience



Saisie des opportunités de consolidation

CHIFFRES CLÉS

2020

Chiffre d'affaires ajusté :
2 312 m€



Une présence dans
3 670 villes de plus
de 10 000 habitants



Une audience journalière
de plus de 840 millions
de personnes
dans plus de 80 pays



10 230
collaborateurs



964 760
faces publicitaires
dans le monde



Leader dans le vélo
en libre-service :
pionnier de la
mobilité douce

RE 100

1^{ère} entreprise
de Communication
Extérieure ayant rejoint
RE100 (engagement
vers le 100 %
d'énergies renouvelables)

EURONEXT

JCDecaux est coté sur
l'Eurolist d'Euronext Paris
et fait partie des indices
Euronext 100 et Euronext
Family Business



JCDecaux est référencé
en matière de performance
extra-financière dans
l'indice FTSE4Good
et les classements MSCI
et CDP

PROFIL DU GROUPE

JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure, avec un total de 964 760 dispositifs publicitaires dans plus de 80 pays. Son chiffre d'affaires ajusté 2020 s'élevait à 2 312 millions d'euros.

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

N°1
MONDIAL



MOBILIER URBAIN

N°1
MONDIAL



TRANSPORT

N°1
EN
EUROPE



AFFICHAGE



N°1 mondial
du mobilier urbain
(489 500 faces
publicitaires)



N°1 mondial de la publicité
dans les transports
avec 156 aéroports et 249 contrats de
transport dans les métros, bus, trains
et tramways (329 790 faces publicitaires)



N°1 européen
de l'affichage grand format
(129 970 faces publicitaires)



N°1 de la communication
extérieure en Europe
(615 530 faces
publicitaires)



N°1 de la communication
extérieure
en Asie-Pacifique
(216 590 faces
publicitaires)



N°1 de la communication
extérieure
en Amérique Latine
(66 120 faces
publicitaires)



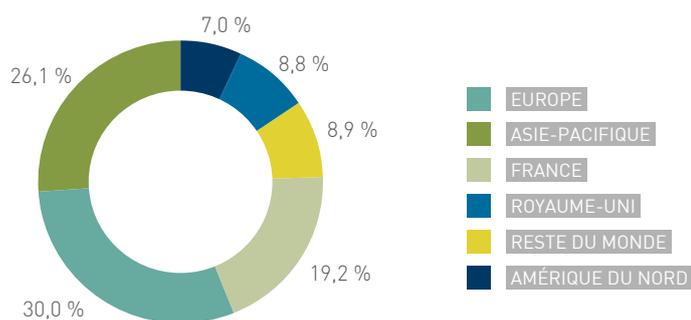
N°1 de la communication
extérieure en Afrique
(22 500 faces
publicitaires)



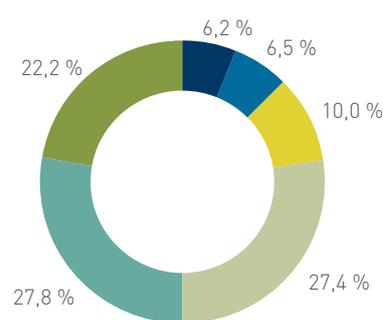
N°1 de la communication
extérieure
au Moyen-Orient
(15 350 faces
publicitaires)

LES CHIFFRES CLÉS 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



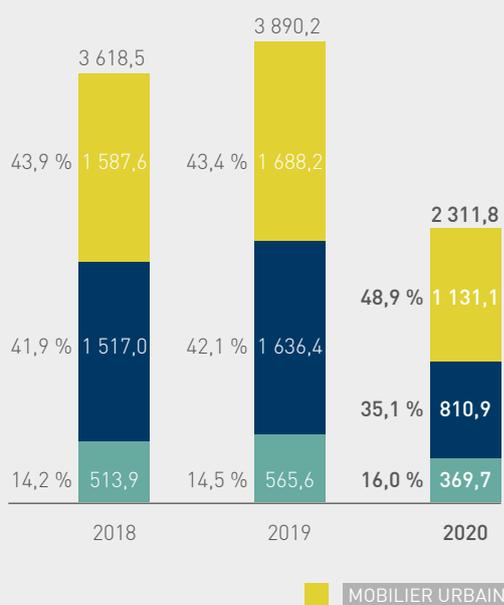
MWH DE CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Chiffre d'affaires ajusté Groupe
2 311,8 m€

Consommation énergétique Groupe
694 161 MWh

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ (En millions d'euros)



MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE PAR ACTIVITÉ (En millions d'euros)



En 2020, le chiffre d'affaire ajusté du Groupe s'élève à 2 311,8 millions d'euros, en baisse de -40,6 % par rapport à 2019. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en baisse de -38,1 %.

Le chiffre d'affaire ajusté du Mobilier Urbain s'établit à 1 131,1 millions d'euros, en baisse de -33,0 %. À périmètre et taux de change constants, la baisse est de -31,9 %.

Le chiffre d'affaire ajusté du Transport s'établit à 810,9 millions d'euros, en baisse de -50,4 %. À périmètre et taux de change constants, la baisse est de -47,1 %.

Le chiffre d'affaire ajusté de l'Affichage s'établit à 369,7 millions d'euros, en baisse de -34,6 %. À périmètre et taux de change constants, la baisse est de -30,8 %.

La marge opérationnelle ajustée⁽¹⁾ du Groupe s'établit à 141,6 millions d'euros en 2020, en baisse de -82,1 % (792,2 millions d'euros en 2019). Elle représente 6,1 % 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

À la suite de l'application de la norme IFRS 11 depuis le 1^{er} janvier 2014 et de la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019, les données opérationnelles présentées sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et exclure l'impact d'IFRS 16 sur les contrats core business (et non core business également pour le cash-flow disponible) et sont, par conséquent, cohérentes aux données historiques.

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

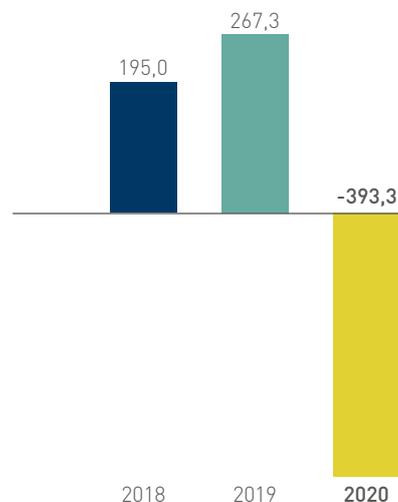
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION PAR ACTIVITÉ

(En millions d'euros)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

(En millions d'euros)



Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat d'exploitation ajusté ⁽²⁾ est en baisse de -191,6 % et s'établit à -352,9 millions d'euros en 2020, contre 385,2 millions d'euros en 2019. Il ressort à -15,3 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé (2019 : 9,9 %).

Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe est en baisse de -247,1 % et s'établit à -393,3 millions d'euros en 2020, contre 267,3 millions d'euros en 2019.

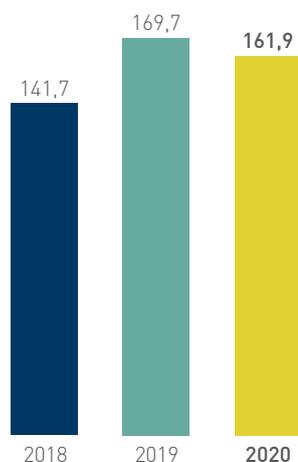
⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat d'exploitation en 2020 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et de l'actif net des sociétés en contrôle conjoint est de -222,3 millions d'euros (charge de dépréciation nette de reprise de -0,3 million d'euros en 2019 et reprise de dépréciation de +7,6 millions d'euros en 2018).

⁽¹⁾ L'impact sur le résultat net part du Groupe en 2020 de la charge de dépréciation nette de reprise suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et de l'actif net des sociétés en contrôle conjoint est de -211,3 millions d'euros (charge de dépréciation nette de reprise de -1,8 million d'euros en 2019 et reprise de +2,2 millions d'euros en 2018).

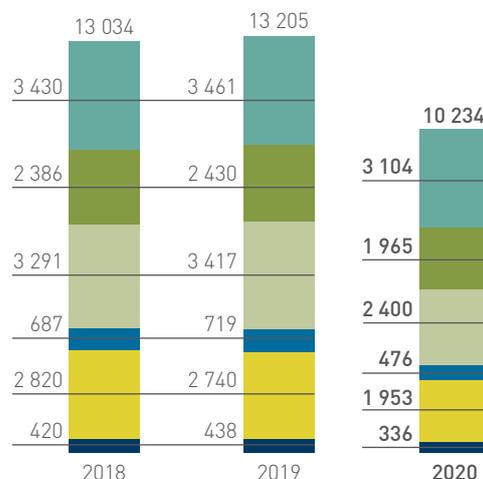
⁽²⁾ Résultat d'exploitation : Marge opérationnelle diminuée des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur du goodwill, des pièces détachées de maintenance et des autres charges et produits opérationnels.

CASH-FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ

(En millions d'euros)



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP*)



En 2020, le cash-flow disponible ajusté ⁽¹⁾ atteint 161,9 millions d'euros, comparé à 169,7 millions d'euros en 2019.

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

EUROPE ROYAUME-UNI
ASIE-PACIFIQUE RESTE DU MONDE
FRANCE AMÉRIQUE DU NORD

* ETP : Equivalent Temps Plein.

SOMMAIRE



L'ACTIVITÉ DU GROUPE

RFA L'année 2020 14

L'univers de la communication extérieure 16

Un métier, trois activités 24

Les annonceurs 46

RFA Recherche et développement 48



RFA LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

Notice d'information et éléments constitutifs de la Déclaration de Performance Extra-Financière 54

Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables^{DPEF} 56

Notre Stratégie Développement Durable 58

Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers^{DPEF} 61

JCDecaux en 2020 – Chiffres clés^{DPEF} 64

Notre engagement environnemental 65

Notre engagement social 74

Notre engagement sociétal 91

La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière 110

Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) 111

Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 115



RFA LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés 120

États financiers consolidés 134

Annexes aux comptes consolidés 142

Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA 208

Comptes annuels de la société JCDecaux SA 212

Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA 215



INFORMATIONS JURIDIQUES

RFA Renseignements concernant la société 232

RFA Gouvernement d'entreprise 235

RFA Actionnariat et bourse 314

RFA Capital 320

RFA Politique de maîtrise des risques 324

Principales filiales et organigramme simplifié 347



AUTRES INFORMATIONS

Rapports des commissaires aux comptes 352

RFA Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 361

Incorporation par référence 362



TABLES DE CONCORDANCE

Annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/80 366

Rapport de gestion 369

RFA Rapport Financier Annuel 371

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX



© Gilles DACQUIN



Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

Alors que 2019 avait été notre meilleure année depuis notre création, 2020 aura été la plus difficile. Dès que les audiences urbaines remontent, à la sortie des confinements, nos performances s'améliorent rapidement dans le Mobilier Urbain – comme nous l'avons constaté en France et dans le Reste de l'Europe – et dans l'Affichage. Le Transport, quant à lui, reste significativement impacté par la baisse conséquente à l'échelle mondiale du trafic passagers en aéroport mais également dans les transports en commun, bien que la performance en Chine Continentale des activités exposées aux audiences domestiques soit riche d'enseignements, celles-ci ayant presque été de retour au niveau d'avant la crise de la Covid-19 dans les métros et les aéroports domestiques. Nous avons également tout mis en œuvre pour atténuer les impacts de cette crise sans précédent sur nos résultats en flexibilisant notre structure de coûts au maximum. Nous avons notamment renégocié une très grande partie de nos contrats via des ajustements de redevances ou des allongements de durée de contrats ; nous avons suivi de près la gestion de notre base coûts et nous avons réduit nos investissements afin de préserver notre génération de cash-flow disponible. Par ailleurs, dans le prolongement de notre décision de supprimer temporairement les versements de dividendes, nous avons renforcé notre liquidité et amélioré notre flexibilité financière par une émission obligataire d'un milliard d'euros à horizon 2024 et 2028, qui nous permettra de sortir renforcé de cette crise.

Durant cette année si particulière, notre réponse à ce ralentissement sans précédent s'est notamment concentrée sur la santé et la sécurité de nos collaborateurs qui ont fait part d'un engagement et d'une solidarité hors du commun, dont des baisses de salaire, malgré les défis auxquels ils ont pu être confrontés, professionnellement et personnellement, et sur un soutien aux personnels soignants à qui nous avons, entre autres, donné accès gratuitement à nos réseaux de vélos en libre-service. Nous avons également conçu et installé dans un temps record des distributeurs de solution hydroalcoolique sur les abribus et les sanitaires de Paris ainsi qu'à Los Angeles, garder ouverts et entretenus les sanitaires automatiques et nous sommes retournés dès que possible dans les ateliers d'affichage pour permettre aux annonceurs de retrouver la capacité de s'exprimer sur nos mobiliers afin qu'ils puissent s'adresser à leurs publics. Par ailleurs, dans un souci de solidarité, les membres du Directoire ont décidé de volontairement réduire leurs rémunérations 2020 de 25 %, dont une partie a été reversée à des organismes de santé en signe de solidarité face à la pandémie.

Malheureusement, dictées par l'évolution du nombre des cas de Covid-19, les restrictions font suite aux périodes de plus grande liberté et rendent impossibles toute prévision. Cependant, certaines réalisations de 2020 sont porteuses d'espoir.

C'est le cas des gains du contrat de mobilier urbain publicitaire digital de Manchester, 1^{ère} ville conquise par JCDecaux lors de son implantation en Grande-Bretagne, pour 10 ans, du contrat du mobilier urbain publicitaire de Bogota (Colombie) pour 15 ans, du contrat pour l'exploitation de 140 horloges digitales de Campinas (Brésil) pour 20 ans, du renouvellement et de l'extension, pour 20 ans, du contrat avec le métro de Pékin (Chine) et de la concession publicitaire exclusive de l'aéroport international de Libreville (Gabon) pour 10 ans. Nous regrettons, bien sûr, la fin de notre contrat publicitaire avec les 4 aéroports de New York dont John F. Kennedy, mais celui-ci n'était pas justifié financièrement compte tenu du contexte actuel et de la difficulté à prévoir la reprise du trafic aérien international.

De même, notre devoir d'entrepreneurs est d'anticiper et de préparer le futur par, entre autres, des investissements stratégiques qui nous permettront de renouer avec la croissance dès que les effets de la pandémie seront derrière nous. Comme nous l'avons toujours dit, la Communication Extérieure est un média en phase de consolidation. C'est le sens de l'acquisition au 1er trimestre 2020, d'une participation minoritaire dans Clear Media Limited, leader incontesté des abribus en Chine, au sein d'un consortium d'investisseurs. Cet actif, détenu auparavant majoritairement par Clear Channel, en étant alors en vente, nous a donné l'opportunité de poursuivre notre politique de renforcement de notre présence en Chine, seul grand pays qui a eu en 2020 un Produit Intérieur Brut en légère progression par rapport à 2019. Parce que nous croyons fondamentalement au potentiel de la France, l'acquisition d'Abri Services Média, acteur spécialisé dans le Mobilier Urbain dans le Grand Ouest, s'inscrit dans la même logique : sauvegarder le présent et préparer l'avenir. Enfin, nous avons pris la décision de vendre notre participation minoritaire de 25 % dans Russ Outdoor, en raison de l'incertitude entourant la consolidation du marché de la Communication Extérieure dans un environnement post-Covid-19 en Russie.

Dans le contexte sans précédent que nous connaissons, et dans le respect de notre engagement au Global Compact, 2020 a également été une année remarquable en matière de Développement Durable avec la reconnaissance de notre action résolue face à l'urgence climatique. En témoignent notre maintien au niveau « A Leadership » du classement du CDP (Carbon Disclosure Project) pour la deuxième année consécutive et l'attribution, depuis 2018, de la note maximale de triple A dans le classement « Responsabilité Sociale des Entreprises » de l'agence de notation MSCI (Morgan Stanley Capital International), positionnant JCDecaux comme la seule entreprise du secteur Media & Entertainment obtenant cette note en 2020. En complément de la couverture de 100 % de nos consommations d'électricité grâce aux énergies renouvelables d'origine garantie dans déjà 29 pays, la France, quant à elle, continue de montrer la voie via son ambition d'atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble de ses activités en 2021. Nos innovations ne sont pas en reste et la création de l'abri Fraîcheur Naturelle, qui fait suite à celle de l'abri Filtreo, participe à notre mission quotidienne d'améliorer durablement la vie en ville.

2020 a aussi permis de confirmer notre ambition de faire de VIOOH la première plateforme programmatique du marché à l'échelle mondiale avec une performance qui accompagnera l'accélération de la croissance de notre chiffre d'affaires digital, celui-ci représentant désormais 24 % de notre chiffre d'affaires ajusté. Dans ce domaine-clé de la data et du numérique, de nouvelles initiatives nous ont permis d'améliorer notre capacité de réponse aux attentes des marques. C'est le cas de notre partenariat mondial avec S4M qui renforce l'efficacité de notre média et la complémentarité entre OOH et mobile ou de l'indicateur « JCDecaux Mobility Tracker » piloté par la Direction de la Data qui évalue la reprise des audiences et des mobilités urbaines, sujet déjà stratégique dans la période actuelle et qui le sera plus encore dans le monde post Covid. Des solutions ont été mises en œuvre localement comme JCDecaux Impact Drive to Store en France qui mesure l'efficacité publicitaire OOH pour les marques enseignes, mais aussi entre différents pays.

Inventivité et détermination doivent rester nos maîtres mots en 2021. Nous sommes confiants en l'avenir, dans notre capacité de rebond et dans la pertinence de notre média qui a toujours su s'adapter aux évolutions de la société. Fidèles à nos valeurs, nous serons toujours plus solidaires et volontaires afin qu'ensemble, avec les annonceurs, agences, villes, aéroports et opérateurs de transport qui nous font confiance, nous sortions grandis de l'épreuve de la Covid-19. Nous faisons face ensemble et ensemble nous relancerons.

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



MUPI® digital
Berlin
 ALLEMAGNE

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2020

Évolution du portefeuille de contrats 14

Acquisitions, fusions et cessions 15

Autres activités 15

L'univers de la communication extérieure

Segmentation de la communication extérieure 16

La communication extérieure : un média de plus en plus attractif 16

Paysage concurrentiel 22

Un métier, trois activités

Notre modèle économique ^{DPEF} 24

Nos valeurs fondatrices ^{DPEF} 24

Répartition de la valeur créée entre les parties prenantes ^{DPEF} 25

La stratégie du Groupe ^{DPEF} 26

Activité mobilier urbain 29

Activité transport 39

Activité affichage 44

Les annonceurs

Les principaux annonceurs 46

Les contrats d'achat d'espace 46

JCDecaux OneWorld : au service de nos annonceurs internationaux 47

Recherche et développement

L'approche de JCDecaux en matière de recherche et développement 48

De multiples récompenses et certifications 48

Innovations récentes 49

L'ANNÉE 2020

En 2020, JCDecaux, numéro un mondial de la communication extérieure, a connu l'année la plus difficile de son histoire depuis sa création en 1964, en raison de la pandémie de la Covid-19, qui a contraint les gouvernements nationaux, régionaux et locaux à imposer des restrictions sans précédent dans l'histoire moderne comme des confinements, couvre-feux, fermetures de commerces, restaurants, cinémas, ...

Le chiffre d'affaires ajusté de notre Groupe a reculé de -40,6 % pour atteindre 2 311,8 millions d'euros avec une baisse du chiffre d'affaires organique ajusté de -38,1 %, et un second semestre légèrement meilleur. Malgré cette forte baisse, notre marge opérationnelle ajustée 2020 est restée positive à 141,6 millions d'euros grâce à des ajustements forts et rapides réalisés par nos équipes pleinement engagées à travers le monde et en pleine confiance avec nos partenaires. Nos efforts ciblés sur la préservation de la trésorerie et les économies de coûts ont permis d'absorber 59 % de cette baisse sans précédent de chiffre d'affaires. Notre cash-flow disponible est resté solide à 161,9 millions d'euros grâce à une maîtrise stricte du besoin en fonds de roulement et à une allocation sélective de nos investissements pour la croissance future, ce qui a conduit à une baisse de notre dette nette à 1 086,3 millions d'euros à fin 2020.

Notre transformation digitale se poursuit avec une pénétration croissante en Mobilier Urbain alors que la part totale du chiffre d'affaires digital représente désormais 24 % du chiffre d'affaires ajusté du Groupe. Bien que la pénétration actuelle du programmatique demeure faible, nous sommes très bien positionnés pour bénéficier des prévisions de croissance très fortes avec la plateforme de ventes programmatiques VIOOH, qui est la plateforme la plus connectée avec 20 DSP effectuant des transactions dans 14 pays. La plupart des catégories d'annonceurs a été fortement touchée pendant la crise, mais nous avons constaté une demande croissante de la part des Gouvernements et des Services Publics pour utiliser nos actifs afin de dialoguer avec les citoyens au cours de l'année. Notre portefeuille de clients reste très diversifié, sachant que le Top 10 représente moins de 13 % du chiffre d'affaires du Groupe.

L'année 2020 a été marquée par plusieurs gains de contrats, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

- En France, JCDecaux a remporté et renouvelé un certain nombre d'appels d'offres.

JCDecaux a notamment remporté le contrat de mobilier urbain de la ville de Saint-Germain-en-Laye, pour une durée de 15 ans.

JCDecaux a notamment remporté le contrat de mobilier urbain de la ville de Cagnes-sur-Mer, pour une durée de 12 ans.

JCDecaux a notamment remporté le contrat de mobilier urbain de la ville de Sainte-Geneviève-des-Bois, pour une durée de 15 ans.

JCDecaux a notamment remporté le contrat de mobilier urbain de la ville de Saint-Raphaël, pour une durée de 15 ans.

- Au Royaume-Uni, JCDecaux a annoncé qu'à la suite d'un appel d'offres, sa filiale JCDecaux Royaume-Uni a remporté un contrat publicitaire de dix ans attribué par la ville de Manchester pour diffuser des contenus digitaux sur 86 mobiliers urbains pour l'information (MUPIs), équipés de 172 écrans, en centre-ville. JCDecaux soutiendra également plusieurs importantes initiatives environnementales et communautaires de Manchester.

Asie-Pacifique

- En Chine, JCDecaux a annoncé que sa joint-venture (JV) avec Beijing Metro Operation Co.Ltd a renouvelé et étendu le contrat d'exploitation publicitaire des 9 lignes centrales du Métro de Pékin pour 20 ans. Cette JV, dans la capitale de la Chine aux plus de 20 millions d'habitants, gère depuis son acquisition en 2006, l'exploitation publicitaire des 9 lignes centrales du métro de Pékin. À l'issue de ce renouvellement, JCDecaux aura une influence notable avec 33 % de cette JV.

Par ailleurs, à Hothot (ville de 2,9 millions d'habitants et capitale de la région autonome de Mongolie Intérieure), cette JV a créé une nouvelle entité détenue à 51 % par la JV, et à 49 % par le métro de Hothot, pour la commercialisation exclusive des 2 premières lignes de ce métro pour 15 ans.

Reste du Monde

- Au Gabon, JCDecaux a annoncé que JCDecaux Gabon, sa filiale détenue conjointement avec le Groupe Bolloré et en partenariat avec le Fonds Gabonais d'Investissements Stratégiques (FGIS), a été choisie par ADL (Aéroport de Libreville), une filiale d'Arise Infrastructure Services, pour l'exploitation publicitaire exclusive de l'aéroport international de Libreville, au Gabon (aéroport actuel et future infrastructure).
- En Colombie, JCDecaux a annoncé que sa filiale colombienne (détenue à 75 % par JCDecaux et à 25 % par Caracol Television) a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat du mobilier urbain publicitaire de la capitale de la Colombie, Bogota (la plus grande ville du pays avec 11 millions d'habitants), pour 15 ans.
- Au Brésil, JCDecaux a annoncé avoir remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat de mobilier urbain de la ville de Campinas (plus de 1,2 millions d'habitants), la troisième municipalité la plus peuplée de l'État de São Paulo, pour une durée de 20 ans. Ce contrat exclusif porte sur la conception, l'installation, la gestion, la maintenance et l'exploitation publicitaire de 140 horloges digitales, qui offriront des solutions créatives et personnalisées pour répondre à la demande publicitaire locale.

Amérique du Nord

- Aux États-Unis, JCDecaux a annoncé qu'à la suite d'un appel d'offres, son contrat publicitaire avec les quatre aéroports de New York et du New Jersey, John F. Kennedy, LaGuardia, Newark Liberty et Stewart, n'a pas été renouvelé.

Détenteur du contrat avec la PANYNJ depuis plus de trente ans, JCDecaux est fier des programmes médias qu'il a déployé avec succès au cours de ces trois décennies. Le Groupe est reconnu mondialement comme le numéro un de la publicité en aéroport en matière d'innovation, de professionnalisme et de qualité de service.

2. ACQUISITIONS, FUSIONS ET CESSIIONS

- En mars, JCDecaux a annoncé l'acquisition d'une participation minoritaire, au travers de sa filiale JCDecaux Innovate basée à Hong-Kong, à un consortium d'investisseurs ayant constitué un véhicule ad hoc afin de soumettre une offre publique d'achat conditionnelle pour acquérir la totalité des actions émises composant le capital de Clear Media Limited, cotée sur le Hong Kong Stock Exchange.

Le prix de l'offre de 7,12 dollars hongkongais par action représente un montant total de 3 857 millions de dollars hongkongais pour l'ensemble des actions de Clear Media, dont 23 %, soit 887 millions de dollars hongkongais, seront financés par JCDecaux.

Le consortium est composé de M. Han Zi Jing, Président Directeur Général et Fondateur de Clear Media à hauteur de 40 %, Antfin (Hong Kong) Holding Limited à hauteur de 30 %, JCDecaux à hauteur de 23 % et China Wealth Growth Fund III à hauteur de 7 %.

À l'issue de cette offre clôturée le 13 juillet 2020, le pourcentage de détention de Clear Media par le consortium est de 88,2 %.

- En juillet, JCDecaux a annoncé la vente de sa participation minoritaire de 25 % détenue par sa filiale JCDecaux CEE, dans ROOH B.V., la société holding des activités de Russ Outdoor en Russie, à Stinn, actuel actionnaire principal de ROOH B.V.
- En décembre, JCDecaux a annoncé le rachat par sa filiale JCDecaux France de la société Abri Services Media, acteur français du mobilier urbain dans la Région Grand-Ouest (Bretagne, Pays de la Loire et Nouvelle Aquitaine), qui opère sous la marque Abri Services.

3. AUTRES ACTIVITÉS

- En janvier, JCDecaux a annoncé avoir été distingué pour son action en faveur du climat en intégrant la prestigieuse liste A dans le classement établi par le Carbon Disclosure Project (CDP), organisation internationale à but non lucratif dédiée au changement climatique, sur la base de son rapport climatique de 2018.
- En mars, JCDecaux a annoncé que son Directoire, avec l'approbation de son Conseil de Surveillance, a décidé de proposer à ses actionnaires sa transformation en Société Européenne (*Societas Europaea*, SE), entérinée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.
- En mars, JCDecaux a annoncé le retrait de sa proposition de dividende au titre de l'exercice 2019 afin de renforcer sa liquidité, son bilan, qui est l'un des moins endettés de l'industrie de la Communication Extérieure, ainsi que sa flexibilité financière en réponse à la crise mondiale sans précédent causée par la pandémie de Covid-19.
- En avril, JCDecaux a annoncé avoir placé 1 milliard d'euros d'obligations sur des maturités de 4,5 ans et 8 ans. Les marges ont été fixées à 235 et 275 points de base au-dessus du taux de swap, respectivement sur les tranches 4,5 ans et 8 ans, ce qui porte les coupons à respectivement 2,000 % et 2,625 %. Cette opération, qui a rencontré un franc succès avec une sursouscription de 3 fois, a été placée auprès d'investisseurs de grande qualité. Le produit de cette émission a été dédiée au remboursement de dettes existantes, tel que l'emprunt obligataire de 300 millions d'euros échu en octobre 2020 et aux besoins généraux du groupe. Cette émission a permis également d'allonger la durée moyenne de la dette du Groupe.

En novembre, JCDecaux a effectué 2 placements obligataires supplémentaires de 99,9 millions d'euros chacun au titre d'abondements des placements d'avril 2020.

- En mai, JCDecaux a annoncé que le classement « Responsabilité Sociale des Entreprises » de l'agence de notation MSCI (Morgan Stanley Capital International) lui attribue la note maximale de triple A pour la troisième année consécutive. Avec ce triple A, JCDecaux se positionne dans le top 3 de la catégorie Media & Entertainment, parmi les 4 % d'entreprises les mieux cotées du panel, et surpasse largement la valeur moyenne du secteur.
- En octobre, JCDecaux a annoncé se fixer pour objectif d'atteindre la neutralité carbone, dès 2021, pour l'ensemble de ses activités en France, sur les scopes 1, 2 et 3 (Scopes 1 et 2 : sommes des émissions directes induites par la combustion d'énergies fossiles (essence, gaz, naturel, fuel ...) et sommes des émissions indirectes induites par les consommations d'électricité et le chauffage urbain. Scope 3 : l'ensemble des autres postes d'émissions, par exemple le transport de nos produits depuis leur site de production, la prise en compte de la fin de vie de nos mobiliers, les déplacements de nos collaborateurs, ...).

L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois principaux segments

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

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

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 cela, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci donnaient des informations contradictoires, il s'est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Le Groupe estime qu'en 2020, l'activité Affichage a représenté environ 45 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 30 % et le Mobilier Urbain environ 25 % (source : JCDecaux). En cette année inédite, nous prévoyons que 2021 affichera une légère baisse en pourcentage des investissements en communication extérieure à travers le monde.

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

En 2020, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à près de 30,2 milliards de dollars, soit une baisse par rapport à 2019 en raison de l'impact de la pandémie de Covid-19. Ils représentent 5,3 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 573 milliards de dollars (source : estimations de ZenithOptimedia, décembre 2020). Cette part de marché moyenne est la résultante de taux de pénétration variés selon les pays. À titre d'exemple, les investissements publicitaires réalisés dans la communication extérieure en Asie-Pacifique exprimés en pourcentage du marché publicitaire total, sont particulièrement élevés en raison de la forte part de marché de la communication extérieure au Japon et en Chine, principaux marchés publicitaires de la région. En 2020, la communication extérieure a représenté 7,3 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle n'a respectivement représenté que 3,6 %, 5,7 % et 3,6 % de l'ensemble du marché publicitaire 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 l'explosion d'Internet, récemment devenu le premier média devant la télévision. Ces évolutions technologiques ont entraîné une utilisation totalement différente des médias et des plateformes numériques. Ce changement structurel a notamment conduit à un déclin ou à une fragmentation des audiences de la plupart des supports traditionnels. Pour la presse traditionnelle, la base de lecteurs s'est considérablement réduite depuis 2012. Malgré une année 2020 difficile, la communication extérieure connaîtra un fort rebond en 2021 et devrait dépasser la publicité dans la presse quotidienne au niveau mondial pour la toute première fois (source : estimations de ZenithOptimedia, décembre 2020). Dans le cas de la télévision, même si l'audience globale n'a pas diminué, les nouvelles plateformes numériques ont apporté un choix élargi (technologie de rattrapage ou replay, services avec abonnement comme Netflix,...). L'équilibre des audiences pour la communication de masse a légèrement basculé vers des groupes cibles que certains annonceurs semblent moins viser. À l'inverse, les audiences pour la communication extérieure sont structurellement en augmentation à mesure que la population mondiale devient naturellement de plus en plus urbaine.

Une étude réalisée en 2018 par Route, organisme indépendant de mesure d'audience au Royaume-Uni, a montré qu'un adulte britannique moyen passe 3 heures 10 minutes chaque jour hors de chez lui, avec une exposition importante à la communication extérieure pendant cette période. Il est évident que le public a passé moins de temps à l'extérieur en raison des confinements dans certaines régions en 2020, mais nous tablons sur une augmentation progressive de la mobilité dans les mois à venir.

En outre, l'utilisation des technologies numériques rend le média de la communication extérieure plus pertinent et plus flexible qu'avant pour les annonceurs, sans impacter sa capacité à atteindre une audience de masse. De par sa nature, la communication extérieure s'adapte aussi particulièrement bien à l'évolution des interactions entre l'audience cible et les messages des annonceurs. Contrairement à la plupart des médias traditionnels, le coût par contact reste bas grâce à la croissance de l'audience et à la meilleure interaction avec les cibles publicitaires. L'industrie de la communication extérieure a également investi de manière significative dans des outils de mesure d'audience et de retour sur investissement. Cela a permis de stimuler l'intérêt des annonceurs et des agences pour ces éléments quantitatifs, qui leur permettent de mieux appréhender la contribution de la communication extérieure à leur activité.

Dans ce nouveau monde interactif, la communication extérieure émerge comme le dernier média de masse, idéalement positionné pour dialoguer avec une audience de plus en plus urbaine, mobile et numérique. Malgré le contexte difficile, l'année 2020 a prouvé que la combinaison de la communication extérieure et sur mobile demeure puissante pour les annonceurs et que l'unification de ces technologies à l'avenir sera une priorité pour la réalisation de campagnes efficaces.

2.1. Une audience en forte croissance et mobile

La croissance de l'audience de la communication extérieure a notamment été tirée par l'évolution structurelle de la population mondiale, qui est de plus en plus urbaine. Dans un rapport publié en 2018, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a confirmé et remis à jour ses projections, selon lesquelles plus de la moitié (55 %) de la population mondiale vit désormais en ville.

Selon l'ONU, ce taux sera porté à 68 % d'ici 2050. Les régions les plus urbanisées sont l'Amérique du Nord (avec 82 % de sa population vivant dans les villes en 2018), l'Amérique latine (81 %) et l'Europe (74 %) (Source : Perspectives de l'urbanisation mondiale, 2018).

Ce phénomène est accentué dans les économies émergentes, où la migration des populations rurales vers les grands centres urbains continue de croître.

D'après la même étude de 2018, « Perspectives de l'urbanisation mondiale », on estime que l'Inde, la Chine et le Nigeria devraient à eux trois représenter 35 % de la croissance de la population urbaine prévue entre 2018 et 2050. 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 54 % 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.

Si l'année 2020 a temporairement entravé la mobilité, la tendance à long terme est que les populations deviennent de plus en plus mobiles et passent de plus en plus de temps hors de chez eux, que ce soit en voiture, à pied ou dans les transports. Les supports de communication extérieure se sont ainsi développés rapidement en centre-ville, le long des axes routiers à fort trafic, dans les transports, dans les centres commerciaux et les supermarchés. Il est prévu que l'audience de la communication extérieure continue à augmenter dans les années à venir, bénéficiant de cette mobilité croissante des populations.

Le nombre de smartphones, et autres appareils permettant d'accéder à Internet en situation de mobilité, continue de croître à un rythme ininterrompu. Au quatrième trimestre 2020, les abonnements pour des smartphones ont représenté 75 % du marché total, devançant les abonnements pour des téléphones mobiles classiques. 6,1 milliards d'abonnements pour des smartphones ont été dénombrés à l'échelle mondiale et ce chiffre devrait s'établir à environ 7,5 milliards d'ici 2026 (rapport Ericsson Mobility, novembre 2020). Des appareils plus abordables et des consommateurs toujours plus jeunes impliquent que ce phénomène gagne également de l'ampleur dans les marchés moins développés.

En Amérique du Nord, la commercialisation de la 5G progresse rapidement. D'ici 2026, plus de 340 millions d'abonnements 5G sont prévus dans cette région, soit 80 % des abonnements, suivis par l'Europe de l'Ouest à hauteur de 68 % (source : rapport Ericsson Mobility, novembre 2020). 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.

2.2 Une fragmentation croissante de l'ensemble des grands médias

Comme le montrent de nombreuses études, la communication extérieure continue de bénéficier de la fragmentation croissante de l'offre des médias présents dans les foyers qui, du fait de la multiplication des chaînes de télévision par voie hertzienne, câble ou satellite, ainsi que des sites Internet et des chaînes OTT, cherchent tous à attirer l'attention du public.

En 2020, la poursuite de cette évolution des espaces publicitaires positionne la communication extérieure comme le seul véritable

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

2.3. De nouvelles opportunités pour la communication extérieure

Convergence du marketing extérieur et mobile

Les smartphones dominent aujourd'hui le marché de la téléphonie mobile, offrant de nombreuses opportunités de convergence avec la publicité extérieure. Les smartphones, dont une forte proportion est compatible avec la technologie NFC (tous sont compatibles avec la technologie QR), constituent un vecteur de croissance future important pour notre média, soutenu notamment par l'association des appareils mobiles, de la technologie Wi-Fi mobile et de la communication extérieure adaptée à ces usages. En outre, la pandémie de Covid-19 ayant augmenté le recours aux codes QR dans les sociétés occidentales, où l'adoption a toujours été faible, on estime que ces technologies deviendront plus intuitives et automatiques (source : Carat Trends 2021), comme c'est le cas en Chine par exemple, ouvrant la voie à une plus grande intégration entre les opportunités de marketing sur mobile et sur les supports de la communication extérieure.

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

Cette croissance des relations sociales via les téléphones mobiles est alimentée par la croissance du taux de pénétration des téléphones portables à haut débit. Le rapport Ericsson Mobility de novembre 2020 indique que le nombre d'abonnements au haut débit mobile s'élève aujourd'hui à 7,9 milliards.

Ce nombre continuera d'augmenter et les nouvelles opportunités ainsi que les nouvelles solutions innovantes, telles que la 5G, en sont des éléments clés. La 5G représentera environ 40 % des abonnements à la téléphonie mobile dans le monde en 2026, soit un total de 3,5 milliards d'abonnements, ce qui alimentera encore la croissance des données et l'utilisation du haut débit mobile.

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

Toujours plus d'interaction et de nouvelles formes créatives de communication extérieure

À travers l'expansion continue du concept JCDecaux Creative Solutions®, le Groupe a également continué, en 2020, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherché par les annonceurs.

Les différentes équipes JCDecaux Creative Solutions® dans le monde ont aujourd'hui une connaissance précise de la façon dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent être associées à la communication extérieure, afin de rendre ce média plus interactif et attrayant. En développant cette expertise, JCDecaux a anticipé l'attente des annonceurs désireux d'investir dans des médias toujours plus innovants dans l'engagement qu'ils véhiculent. Compte tenu du volume de messages publicitaires auquel ils sont exposés au quotidien, les différents médias doivent proposer aux annonceurs des campagnes qui impliquent les consommateurs de façon originale. Il s'agit d'un véritable marketing relationnel qui trouve sa déclinaison en milieu urbain grâce à des opérations événementielles inédites. Les équipes de JCDecaux Creative Solutions® sont à la recherche permanente de solutions de communication créatives, permettant de renforcer l'intérêt des annonceurs pour le média et de générer un chiffre d'affaires additionnel à travers la diversification du portefeuille de clients de JCDecaux.

En 2020, cette quête d'interaction entre les marques exprimée tant par les annonceurs que par leurs propres clients, a conduit à l'élargissement du concept JCDecaux Creative Solutions® au sein de nos principaux marchés. En conjuguant cette innovation avec des formats numériques et du contenu éditorial, JCDecaux Creative Solutions® stimule la croissance de ses ventes et attire de nouveaux annonceurs vers notre offre média. La tendance dominante de l'innovation s'est ainsi poursuivie en 2020 et, chaque année, nous livrons plus de 1 100 de ces solutions technologiques innovantes à nos clients. 2021 verra l'apparition de nouvelles formes d'interaction, mêlant terminaux mobiles et espaces expérimentaux, offrant des opportunités de communication sans précédent aux annonceurs.

Tout au long de la pandémie de Covid-19, les gouvernements du monde entier ont eu recours à la communication extérieure pour diffuser des messages de santé publique et de sécurité. Cela démontre que la communication extérieure est un média de confiance pour le public et qu'elle offre toujours une audience exceptionnelle, même en période de confinement. En plus des campagnes traditionnelles, les gouvernements et les marques ont utilisé les approches innovantes proposées par les équipes de JCDecaux Creative Solutions® afin de montrer leur soutien aux consommateurs dans une période difficile. À Vienne, en Autriche, et à Berlin, en Allemagne, Zalando a créé la campagne « Wearing is Caring », en distribuant des masques sur les mobiliers urbains lorsque les passants scannent un code QR. Ces masques pouvaient alors être utilisés dans les transports publics, assurant ainsi la sécurité des personnes.

Depuis longtemps, les codes QR sont utilisés avec succès par les marques sur les marchés asiatiques, mais en 2020 ils ont connu un regain de popularité dans le reste du monde, notamment dans le cadre de campagnes caritatives. En France, dans le cadre des Journées Nationales de la Croix-Rouge, un code QR permettait aux passants de géolocaliser le lieu le plus proche où ils pouvaient recevoir une formation aux premiers secours.

En Afrique du Sud, un code QR a été intégré avec succès à une peinture murale de rue dans le cadre de la campagne « Art of Woman » de Platoon (société d'Apple). Pendant le Mois de la Femme,

en août 2020, l'objectif était de mettre en lumière la violence sexiste qui subsiste en Afrique du Sud. La fresque, un hommage à la femme sud-africaine, représentait des militants et des musiciennes de renom. Le code QR de la fresque permettait aux passants de scanner et d'écouter la playlist des artistes présentées.

Les codes QR ont été utilisés par les marques pour rediriger les consommateurs vers les pages web consacrées à des concours et les réseaux sociaux, ainsi que vers d'autres usages en 2020, année qui a vu cette technologie redynamisée sur de nombreux marchés à travers des campagnes menées avec JCDecaux Creative Solutions®.

Conformément aux objectifs de nombreuses grandes marques, dont JCDecaux, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) revêtent une importance croissante. En 2020, Creative Solutions® a orchestré avec succès plusieurs campagnes pour aider les marques à mettre en évidence ce sujet majeur et à sensibiliser les consommateurs à leurs propres efforts en faveur de la RSE et du développement durable.

En Australie, dans le cadre d'une première dans le secteur de la communication extérieure, JCDecaux et « R U OK ? » ont présenté un panneau interactif qui utilise la technologie de reconnaissance vocale pour déclencher des réponses sur l'écran et des réponses vocales. Au moyen d'une étiquette au sol et d'un message sur l'écran, les passants ont été invités à demander au panneau « R U OK ? (Est-ce que ça va ?) ». Le but de l'interaction était de donner aux gens les compétences nécessaires pour engager une conversation fructueuse avec quelqu'un qui affirme qu'il ne va pas bien. À la fin de l'interaction, le panneau fournit des informations supplémentaires sur ce qu'il faut dire et faire si une personne que vous connaissez est aux prises avec des problèmes de santé mentale.

De nombreuses marques sur les marchés du monde entier utilisent la technologie des terminaux de paiement sans contact pour les dons caritatifs. Les marques utilisent toujours systématiquement les innovations « traditionnelles » telles que les montages spéciaux et les dominations conjointement avec les activations numériques et les nouvelles technologies. À Milan, en Italie, pour marquer la sortie de « Hunters », Amazon Prime Video et IGPDecaux ont réalisé une domination de station, y compris une recreation du cadre de la série et des médias qui l'accompagnent sur des écrans numériques et par le biais de clips audio. De nombreuses autres dominations dans l'environnement des transports ont été réalisées en Chine et à Hong Kong, et ce dans toutes les catégories, des marques de luxe à celles des produits de grande consommation.

La communication extérieure et les solutions créatives (Creative Solutions®) sont également à l'avant-garde de la fourniture de solutions indispensables pour les villes intelligentes du futur : des villes qui intègrent la connectivité internet dans les objets du quotidien afin d'accroître l'efficacité et d'améliorer la vie des habitants. En 2020 en Espagne, ce concept, ainsi qu'une plus grande attention portée aux mesures sanitaires, ont conduit Alimerka à utiliser la technologie de reconnaissance des gestes pour le recours à son nouveau service « Click and Collect ». L'utilisateur interagit avec le panneau sans le toucher, afin de comprendre le fonctionnement du service. Cette technologie est de plus en plus présente dans les campagnes de JCDecaux Creative Solutions® à travers le monde et son utilisation ne fera que s'accroître à l'avenir.

Pour ce qui est du contenu créatif, les marques et les villes utilisent de plus en plus l'affichage digital dynamique comme moyen de diffusion d'informations contextuelles pertinentes aux citoyens. Avec la poursuite du déploiement de la numérisation sur les marchés clés, JCDecaux enregistre une augmentation sensible du nombre de campagnes dynamiques alimentées par des données.

Au Royaume-Uni, Visit California et JCDecaux Creative Solutions® ont créé une maquette de la Californie dans la gare de Waterloo, qui mettait en scène des minivans circulant à l'intérieur de la maquette, avec des caméras intégrées. Ce flux dynamique des véhicules circulant sur « Minifornia » a été diffusé en direct sur Waterloo Motion, le plus grand écran publicitaire indoor du Royaume-Uni. Le flux dynamique en direct faisait partie de la domination de la station qui comprenait des écrans numériques et statiques ainsi que des toiles suspendues.

Pringles (Kellogg's) a également démontré l'utilisation efficace des flux de données dynamiques sur les écrans numériques des supermarchés Tesco au Royaume-Uni. Les emplacements des magasins ont été indiqués dans l'annonce et les consommateurs ont été informés de la saveur la plus populaire des snacks Pringles dans leur magasin, chacune sur une annonce unique.

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

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

En 2020, plus de 1 100 campagnes Creative Solutions® ont été réalisées par des clients JCDecaux dans le monde.

Les marchés recensant le plus grand nombre de ces campagnes sont la Chine, Hong Kong, l'Espagne, le Royaume-Uni et la France, qui ont représenté près de la moitié des campagnes Creative Solutions® en 2020 et, cette année-là, cette augmentation des messages régulièrement adressés aux clients via les supports médias a été observée dans plus de 45 des pays dans lesquels nous sommes présents. Les campagnes Creative Solutions® en Chine sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans les métros de Shanghai, Pékin et Hong Kong.

Notre expertise dans ce domaine est également un moteur de croissance du chiffre d'affaires de nos activités dans des marchés plus modestes comme la Hongrie, la République tchèque, l'Ouzbékistan et la Zambie, qui se montrent très actifs dans cette progression des messages des annonceurs. Cette capacité d'innovation permanente permet aux équipes commerciales du Groupe d'attirer de nouveaux annonceurs vers la communication extérieure et de fidéliser les annonceurs existants en leur proposant de nouveaux concepts.

Des produits renforcés par le digital

Nous nous sommes engagés dans cette numérisation à travers le monde avec des écrans numériques dans plus de 60 pays en 2020.

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, Kansai, Dubaï, Los Angeles, Londres, Paris, Francfort, Sydney et São Paulo, et dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin, le Groupe a accru l'utilisation des écrans digitaux, renforçant l'attrait et la pertinence des messages publicitaires délivrés aux consommateurs. 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.

Par ailleurs, le Groupe est en charge de la publicité dans le contrat du métro de Madrid depuis 2013. La composante digitale est significative. Le taux de pénétration du digital s'étend au-delà des grands aéroports et des plateformes de transport, pour gagner les gares et métros de taille plus modeste, ainsi que les aéroports régionaux, notamment en France, en Chine et aux États-Unis. 2015 et 2016 auront été marqués par l'expansion du numérique dans

le mobilier urbain, avec des contrats fortement digitalisés comme ceux de Londres et de New York ainsi que d'importantes capitales et métropoles comme Stockholm, Hambourg et Sydney.

En 2016, nous avons lancé en Suède le premier réseau numérique national de mobilier urbain d'Europe. Les 12 principales villes du pays, y compris la capitale Stockholm, disposent de mobilier urbain de type écrans numériques en centre-ville et à proximité des zones commerciales les plus attractives. En 2017, nous avons étendu la présence de notre mobilier urbain numérique aux États-Unis, avec des écrans numériques sur les panneaux d'information et les Abribus® du réseau express dans la majeure partie de la ville de Chicago, 3^{ème} ville américaine. À New York, nous avons digitalisé la Cinquième Avenue, la rue commerçante la plus chère et la plus fréquentée du monde, en équipant ses Abribus® des plus grands écrans de mobilier urbain du monde (écrans de 98 pouces).

Au Royaume-Uni, en 2019, JCDecaux a renouvelé le contrat Network Rail et livrera un réseau 100 % numérique dans les gares les plus fréquentées du pays.

Cela s'ajoute au contrat de 10 ans pour la publicité sur les Abribus® à Camden (Londres), remporté en 2019, qui fait suite à l'attribution des abribus TFL et des concessions publicitaires du Royal Borough of Kensington and Chelsea, faisant de Londres le plus grand réseau d'Abribus® publicitaires numériques au monde.

JCDecaux UK poursuit le déploiement de réseaux de mobilier urbain et d'affichage numériques dans les grandes villes et sur les axes routiers du pays.

En France, JCDecaux, après Monoprix, a élargi son empreinte numérique grâce à l'ajout d'écrans numériques dans les vitrines des magasins Carrefour, permettant ainsi aux marques de cibler les consommateurs à proximité du point de vente.

En 2020, l'expansion numérique s'est poursuivie en Allemagne, notamment à Berlin et Hambourg, au Japon, surtout à Tokyo, aux Pays-Bas, notamment à Amsterdam, Rotterdam et La Haye, ainsi que dans certaines villes d'Autriche. La croissance de la communication extérieure numérique a conduit au lancement de VIOOH en 2018, une plateforme mondiale indépendante et automatisée de planification et de négociation. VIOOH est conçue pour accélérer les dépenses publicitaires OOH à l'échelle mondiale en permettant aux acheteurs de médias d'acheter des produits numériques OOH d'une manière transparente et similaire à la publicité numérique en ligne.

2.4. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Les médias les plus matures disposent d'outils de mesure d'audience qui permettent aux acheteurs d'espace publicitaire de planifier leurs campagnes efficacement. Depuis plusieurs années, JCDecaux est pionnier dans le développement de la mesure d'audience de la communication extérieure.

JCDecaux a largement contribué au développement d'une méthodologie cohérente pour la mesure d'audience de la communication extérieure en Europe, aux États-Unis, en Afrique du Sud, en Amérique latine et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le Groupe a été leader dans le déploiement de cette méthodologie de référence de la mesure d'audience, en concertation avec les autres acteurs clés de la communication extérieure. Ces premières initiatives ont été renforcées en 2008 par la création d'un nouveau groupe de réflexion, sous l'égide de l'institut de recherche international ESOMAR, qui avait pour objectif de mettre en œuvre des normes de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). Nous avons pris part au comité décisionnel et avons également présidé le comité technique de ce groupe de réflexion. La Fédération mondiale des annonceurs et

d'autres acteurs du monde de la publicité sont également membres de cet organisme. À ce jour, seuls la télévision et Internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience, et cette démarche démontre l'importance croissante qu'attachent les annonceurs à la communication extérieure dans leur stratégie publicitaire. La méthodologie de référence a été publiée et mise en application en 2009, ce qui a aidé les marchés dans le monde à développer une véritable mesure d'audience locale, permettant à la communication extérieure de rivaliser plus efficacement avec d'autres médias.

De manière générale, et ce quel que soit le média, l'élaboration d'une méthodologie de mesure d'audience suppose une participation active des différentes parties prenantes (principaux vendeurs d'espaces, agences publicitaires, annonceurs). Ceux-ci doivent trouver un accord sur les principes de mesure mis en œuvre. Il s'agit là d'un prérequis qui conditionne l'acceptation des résultats de la mesure d'audience par le marché publicitaire et ses différents intervenants. Les mesures d'audience réalisées pour la communication extérieure impliquent ainsi les principales parties prenantes et sont produites par des organismes indépendants regroupant les acteurs clés du secteur.

La méthodologie de référence instaurée par JCDecaux et les autres acteurs du secteur est construite autour de trois axes fondamentaux : identification des déplacements d'un échantillon de population sur une période d'une à deux semaines, mesure du trafic automobile ou piéton et mesure de la visibilité des panneaux (dispositif rétro-éclairé ou non, visibilité depuis l'axe de circulation et par rapport au sens de circulation, ...).

À 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. À l'heure actuelle, ce système GPS est aussi utilisé pour actualiser en continu une étude menée au Royaume-Uni, ainsi que pour des études réalisées en Autriche ; l'objectif étant de recueillir des données de parcours fiables, pour une large gamme de supports de communication extérieure.

Grâce à cette méthodologie progressivement mise en œuvre dans les différentes régions du monde, la communication extérieure dispose aujourd'hui d'un niveau de couverture et d'une fréquence de mesure de l'audience comparables à ceux des autres principaux médias. Ainsi, les annonceurs internationaux peuvent adopter une stratégie d'achat d'espace publicitaire plurimédia à l'échelle mondiale, ce qui renforce l'efficacité et la simplicité d'utilisation de la communication extérieure. Cette méthodologie de référence a déjà été adoptée au Royaume-Uni, en Norvège, en Suède, dans les Pays Baltes, en Irlande, en Finlande, en Allemagne, en Autriche, aux États-Unis, en Australie et aux Pays-Bas.

Au Royaume-Uni, où cette méthodologie a atteint une maturité plus avancée que dans d'autres pays, et plus récemment en Irlande, en Suède et en Finlande, JCDecaux estime que les systèmes de mesure d'audience lui permettent d'améliorer sa performance, en raison des audiences élevées constatées sur les dispositifs de qualité supérieure.

En 2010, l'introduction d'un nouveau système de mesure d'audience aux États-Unis, désormais dénommé « Geopath », a été un événement marquant. Il est ainsi possible, pour la première fois aux États-Unis, d'intégrer la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, avec, selon nous, un impact significatif sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure avec les autres médias. Chaque année, depuis son lancement, des améliorations importantes ont été apportées au système. Désormais, les annonceurs ont accès à des informations de mesure d'audience d'heure en heure, ce qui s'avère particulièrement pertinent pour mesurer l'attrait de notre offre numérique dans les rues de Chicago et New York.

En Chine, le Groupe a présenté la toute première mesure d'audience en 2008, toujours sur la base de cette méthodologie de référence, et des mises à jour de ce système ont été effectuées à intervalles réguliers depuis lors. Sur d'autres marchés comme le Brésil, 2018 a signé la sortie de ce modèle de référence dans les villes les plus importantes. Une nouvelle étude a également été lancée en Afrique du Sud en 2016, suite à notre acquisition de Continental Outdoor, ce qui démontre l'engagement constant de JCDecaux en matière de mesure précise de l'audience.

De même, dans les marchés émergents d'Europe Centrale et de l'Est, cette méthodologie de référence permet une plus grande compréhension du rôle que la communication extérieure peut jouer dans le mix média.

En France, depuis plus de 30 ans, Mobimétrie (ex-Affimétrie) a développé une expertise spécifique lui permettant de modéliser les comportements de mobilité des individus dans chaque agglomération. La définition et la mise en œuvre de cette mesure d'audience s'effectue en concertation permanente avec tous les acteurs du marché : annonceurs et agences média, représentés par le CRTM, sont au capital de Mobimétrie aux côtés de Clear Channel France, Exterion Media et JCDecaux. Mobimétrie mesure pour le marché publicitaire les performances des réseaux des opérateurs sur l'ensemble du territoire et offre aux agences médias un outil mediaplanning performant et fonctionnel. En 2020, Mobimétrie a maintenu son investissement pour développer une nouvelle mesure d'audience, confiée à l'institut Ipsos et réalisée en étroite collaboration avec le CESP (Centre d'Études des Supports de Publicité, organisme référent en termes d'audit et de conseil) pour des premiers résultats livrés au marché au second semestre 2021. Pour tenir compte des nouvelles mobilités urbaines, cette mesure d'audience s'adapte pour devenir plus précise et plus sensible, plus complète et plus solide : une mesure à l'emplacement, horodatée. Dans ce but, le dispositif imaginé par Ipsos repose sur deux innovations majeures : une mesure passive par l'intermédiaire d'un « meter » (un boîtier doté de multiples capteurs) et des données massives (données exogènes concernant les flux réels sur les voies du type compteurs de trafic, données de la 'smart city', navigateurs automobiles et applications mobiles...). La qualité de l'offre JCDecaux est valorisée par cette mesure d'audience, avec des indicateurs de performance (couverture, répétition, audience à la face, coût pour mille contacts,...) qui placent les réseaux mobilier urbain et grand format du Groupe en tête sur le marché.

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

En 2020, Route a lancé des améliorations significatives du système de mesure, permettant aux marques de mesurer avec précision les audiences sur des tranches de 15 minutes, rendant la méthodologie plus adaptée à l'achat programmatique de l'outdoor numérique, en cohérence avec l'évolution de la catégorie.

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

Mesure de l'efficacité du média sur l'image, le trafic et les ventes

Sur l'ensemble de ses marchés, JCDecaux investit de manière significative dans des études qui visent à évaluer l'efficacité publicitaire des campagnes réalisées en communication extérieure. Les enseignements de ces programmes de recherche et d'études permettent aux annonceurs d'évaluer avec précision l'influence du média JCDecaux, de connecter étroitement leurs marques à leurs publics tout au long du parcours client et de mesurer l'impact des campagnes à court terme comme à long terme.

En France, l'activation du média JCDecaux par les solutions Data est au cœur de notre promesse pour les marques, portée par le programme Smarter et accélérée par les équipes « Data Corp » JCDecaux. Smarter permet aux annonceurs de maximiser la performance de leurs campagnes et d'optimiser l'efficacité publicitaire, avec un accompagnement dans tous les enjeux marketing et médias :

- Optimiser : recherche d'insights, constitution et activation de segments d'audience qualifiés, ciblage géocomportemental, optimisation planning, renforcement de l'efficacité créative par la Data et le machine-learning...
- Engager : convergence OOH/DOOH et activation publicité sur le mobile, contextualisation, amplification des campagnes en Social ou du marketing d'influence, conversion aux moments clés du parcours client...
- Mesurer : des outils robustes et adaptés pour évaluer la perception, l'image, la notoriété, la considération, l'intention d'achat, les ventes, le trafic en magasin et le trafic vers les sites internet...

À titre d'exemples, nos différentes mesures en 2020 ont révélé que :

64 % des campagnes de marque de la grande consommation ont été efficaces sur les ventes avec +21 % en moyenne de ventes incrémentales (base 115 cas FMCG, mesure Kantar Mediaway),

80 % des campagnes ont montré la contribution efficace d'une campagne JCDecaux au trafic en magasin (mesure drive-to-store avec Vectaury),

La nouvelle offre street-to-store qui combine une campagne JCDecaux à une activation publicitaire sur le mobile, fruit du partenariat entre JCDecaux et S4M, augmente en moyenne de 2,5 le nombre de visites en magasins par rapport à un usage séparé des deux médias.

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

Depuis 2003, des études d'efficacité sont menées à intervalles réguliers sur la plupart de nos marchés...

Au Royaume-Uni, en 2009, les principales entreprises du secteur des médias ont commandité 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 considérables que les annonceurs de nombreux secteurs, tels que la distribution et les biens de grande consommation, tirent d'une réallocation de leurs investissements publicitaires de la presse ou la télévision vers la communication extérieure. En 2010, Brand Science a élargi le champ géographique de son analyse et a mené cette étude aux États-Unis, en Asie et en Australie, qui a abouti à des conclusions cohérentes.

En 2013, l'Institute of Practitioners in Advertising (IPA) a publié une méta-analyse de toutes les candidatures aux Advertising Effectiveness Awards de l'IPA des 30 dernières années, réalisée par les principaux économétriciens spécialisés dans les médias, à savoir Les Binet (Adam & Eve DDB) et Peter Field. Ayant eu accès à toutes les données économétriques pertinentes sous la forme de la Databank de l'IAP, une condition pour participer au processus de remise des prix, ils ont été en mesure de démontrer ce qui nourrissait la croissance d'une marque à long terme. Ils ont conclu que, pour une croissance positive à long terme, un média davantage porté sur la diffusion, à l'instar de la communication extérieure, devait être utilisé dans le mix publicitaire, parallèlement à un média plutôt axé sur l'activation.

En réponse à un changement de paradigme au profit des médias en ligne pour l'activation, l'étude a été répétée en 2017 pour tous les lauréats entre 2004 et 2016. Les conclusions furent sans appel : même dans un monde où les médias en ligne représentaient une plus grande partie du mix média, le développement de la marque à long terme, porté par une amélioration sur le plan commercial, est plus susceptible d'avoir lieu lorsque les médias de diffusion, et notamment la communication extérieure, sont utilisés conjointement aux médias en ligne.

En tant que média ayant la portée la plus large, la communication extérieure s'est révélée améliorer l'efficacité d'autres investissements davantage axés sur l'activation, notamment les réseaux sociaux et la recherche en ligne, dont la fréquence et la portée sont limitées, notamment si la communication extérieure est utilisée en proportion plus importante qu'elle ne l'est à l'heure actuelle.

En 2018, dévoilée aux Upfronts de JCDecaux Royaume-Uni, « The Brand Gap » a introduit une nouvelle étude qui explore l'écart entre ce que les marques connaissent et la manière dont elles se comportent dans leur communication. « The Brand Gap » suggère que les offres numérisées des grands médias de radiodiffusion (affichage numérique et vidéo à la demande) réduisent cet écart de perception grâce à la flexibilité du numérique qui permet une communication contextualisée et segmentée.

En 2019, « Brand Gap 2 » a été publié avec des résultats actualisés. L'écart de marque ou « Brand Gap » est une problématique qui a gagné en importance et est désormais une priorité au niveau des conseils d'administration. De plus en plus, les marques se tournent vers des canaux qui conjuguent activation et notoriété, afin d'assurer leur succès à long terme.

En 2020, aux côtés de Justin Gibbons, expert en recherche sur les médias chez Work Research, JCDecaux a publié un livre avec la nouvelle formule de planning média post-Covid : « $P^2 + C = 5$ ». La formule est basée sur des années de recherche collaborative sur les médias, dont certaines sont énumérées ci-dessus, et elle invite les acheteurs de médias et les annonceurs à :

- Utiliser la puissance des écrans publics (par exemple, les médias extérieurs) et privés (par exemple, la publicité sur les téléphones portables) ensemble, car il est prouvé que cela produit un effet d'amplification

- Utiliser les atouts distinctifs, dans leur contexte, afin de créer le pont créatif entre les plateformes et vers les audiences de premier plan, en utilisant des canaux à haute attention tels que la communication extérieure numérique
- Cela sera gage de confiance, d'attention, de notoriété, de considération et de conversion pour les marques.

Cette étude de pointe a été complétée par une étude internationale à l'initiative de JCDecaux en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Conduite par Kantar, « Pulse 2020 » a démontré que malgré l'impact du Covid-19, les vérités fondamentales concernant les médias restent inchangées : les consommateurs ressentent un sentiment de confiance beaucoup plus fort envers les médias publics sur les trois marchés et aussi un sentiment plus positif envers la publicité publique, par rapport aux médias sur écran privé.

De plus, dans « Staying On », une étude collaborative réalisée par sept acteurs du secteur s'appuyant sur 65 campagnes post-confinement, il a été prouvé que la communication extérieure a toujours donné de bons résultats pour les marques qui ont continué à faire de la publicité en période d'incertitude. Cela nous permet d'être très confiants quant à l'efficacité des médias extérieurs, aussi bien aujourd'hui que demain, et démontre le potentiel d'une croissance future significative de ce média.

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

Concernant ce paysage concurrentiel, on peut constater que l'intégralité de la croissance du marché de la communication et des médias est tirée par Internet (+10,4 % en 2021 vs. 2020 selon WARC "Global Advertising Trends: State of The Industry 2020/21" – Décembre 2020) et en particulier par les géants de l'internet. Ainsi, les estimations montrent qu'à eux seuls, Google, Facebook et Alibaba concentrent désormais plus de 60 % du segment de la publicité sur Internet au niveau mondial. Cette concentration est évidemment sans précédent dans l'histoire des médias. La communication extérieure, comme tous les autres médias, doit donc développer des innovations majeures pour concurrencer le 1^{er} media mondial qu'est devenu Internet avec plus de 50 % de part de marché (contre seulement 17,8 % en 2011).

L'intensité concurrentielle doit donc bien être étudiée à la lumière de cette fulgurante ascension de la publicité sur Internet que ZenithOptimedia projette à 54,0 % de part de marché mondial de la publicité en 2022.

Une concurrence de l'ensemble du secteur Media

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.

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

En plus de la concurrence que se font les médias au sein de leur propre secteur, il faut faire preuve de ses forces et atouts dans le cadre d'une compétition beaucoup plus large. Ainsi, la Télévision, l'Internet tant sur desktop que sur terminaux mobiles, la Presse ou encore les opérations de hors médias de toute nature (salons, marketing directs, publicité sur le lieu de vente, etc) constituent un marché au sein duquel les annonceurs et leurs conseils vont mettre en compétition les différents médias et choisir les leviers les plus performants.

La digitalisation et la croissance exponentielle de la publicité sur Internet ont brouillé les frontières entre les différents médias et considérablement accru la concurrence entre eux entre eux, notamment entre la communication extérieure et la publicité sur Internet. En l'espace d'une quinzaine d'années, Internet est devenu le premier média publicitaire dans de nombreux pays. Aujourd'hui, JCDecaux est en concurrence frontale avec les géants mondiaux de la publicité comme Google ou Facebook... qui s'adressent aux mêmes cibles d'annonceurs et de consommateurs et captent environ 80 % de la croissance des investissements publicitaires au niveau mondial.

La crise sanitaire survenue en 2020 a davantage mis en lumière et accentué l'effet de substitution qui existe entre les différents médias, notamment entre la communication extérieure d'une part et la publicité sur internet ou dans la presse d'autre part.

JCDecaux investit ainsi massivement en études et recherches Marketing ainsi que dans la data, afin d'être en mesure d'apporter en toutes circonstances aux annonceurs la preuve d'un retour sur investissement de leurs campagnes sur nos supports.

Une concurrence au sein de la Communication Extérieure

Au sein de la communication extérieure, plusieurs grands groupes opèrent sur chacun des segments du secteur. Toutefois, JCDecaux est la seule société de communication extérieure présente à l'échelle internationale. Clear Channel Outdoor est un concurrent important de JCDecaux sur le segment de la communication extérieure avec une présence en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique Latine.

Outre ces grands groupes, de nombreux acteurs de taille plus modeste et de nouveaux entrants sont présents au niveau national. Ainsi, le Groupe est confronté à la concurrence de multiples acteurs, dont les principaux sont indiqués ci-dessous :

- **France** : Exterion Media (Affichage et Mobilier Urbain), Lioté/Citylux (Publicité lumineuse), Insert/Phénix (Micro-affichage), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain), Girod Media (Mobilier Urbain), Oxialive (Affichage digital), Athem (Toiles événementielles), Métropole (Toiles événementielles), Pisoni (Mobilier Urbain et Affichage), VYP (Mobilier Urbain), DEFI (Publicité lumineuse), Publimat (Affichage), Cadres Blancs (Affichage), Médialine (Affichage)
- **Royaume-Uni** : Global (Transport et Affichage), Ocean Outdoor (Affichage), KBH (Transport), Kong Media (Mobilier Urbain), Limited Space (Centres Commerciaux), Alight Media (Mobilier Urbain et Affichage), blowup Media UK (Affichage et Toiles événementielles), Elonex (Affichages, Centres Commerciaux et Espaces événementiels), Foris Outdoor (Affichage) et Ubiquitous (Transport)
- **Autriche** : JOJ Media House / EPA Media (Affichage)
- **Belgique** : Belgian Poster (Affichage), Publifer (Transport et Affichage) et Think Media Outdoor (Affichage)
- **Pays-Bas** : Global (Mobilier Urbain et Transport), RBL MEDIA en partenariat avec Clear Channel Outdoor (Mobilier Urbain), Ocean Outdoor (Transport et Affichage), Ströer/BlowUP Media (Affichage) et CS Digital Media (Transport)
- **Allemagne** : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage), Schwarz Gruppe (Mobilier Urbain et Affichage), Plakat Union (Affichage et Colonnes papier-colle), RBL MEDIA (Mobilier Urbain) et IAW/illg (Affichage et Colonnes papier-colle)
- **Pologne** : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Transport) et Cityboard (Affichage)

- **Espagne** : In-Store Media (Supermarchés et Grands magasins), Global (Transport et Affichage), Espacio (Affichage), Exterior Plus (Mobiliers Urbain, Centres Commerciaux, Transport et Affichage)
- **Canada** : OUTFRONT Media (Affichage et Mobiliers Urbain), Pattison Outdoor (Mobiliers Urbain, Affichage et Transport), Bell Media/ Astral Media (Mobiliers Urbain, Transport et Affichage) et Branded Cities (Affichage)
- **États-Unis** : OUTFRONT Media (Affichage, Transport et Mobiliers Urbain), Lamar Advertising Company (Affichage et Transport), Eye Media (Centres Commerciaux), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Branded Cities (Affichage), Intersection (Mobiliers Urbain et Transport), Adspace (Centres Commerciaux) et Orange Barrell Media (Affichage et Mobiliers Urbain)
- **Australie** : oOh!media (Mobiliers Urbain, Affichage, Transport et Centres commerciaux), QMS (Affichage, Mobiliers Urbain et Transport), Brand Space (Centres commerciaux), Val Morgan (Centres commerciaux), GOA (Affichage) et Torch Media (Transport)
- **Chine** : Focus Media (Écrans digitaux), Clear Media (Mobiliers Urbain), AirMedia (Transport), Asiaray (Transport et Affichage), C-King (Transport), Dian (Transport), Grand Vision (Transport) différentes villes et opérateurs de presse régionale, et autres opérateurs
- **Pan-Afrique** : Alliance Media (Affichage, Transport et Mobiliers Urbain), Primedia (Affichage, Transport et Mobiliers Urbain), Provantage (Activation de marque, Transport, Affichage et Mobiliers Urbain)
- **Brésil** : Otima (Mobiliers Urbain), Eletromidia (Mobiliers Urbain, Écrans digitaux, Centres Commerciaux, Affichage et Transport) et Kallas (Mobiliers Urbain, Affichage et Transport)
- **Mexique** : Rentable (Affichage), ISA (Transport), IMU (Mobiliers Urbain et Transport), GPO Vallas (Mobiliers Urbain et Affichage), 5M2 (Mobiliers Urbain et Transport), Pol IFC (Affichage), ATM (Affichage)
- **Amérique Centrale** : Publigrafik (Mobiliers Urbain et Affichage), IMC (Mobiliers Urbain et Affichage, Transport et Centres commerciaux) et GPO Vallas (Mobiliers Urbain et Affichage)
- **Amérique du Sud** : Massiva (Affichage, Transport et Centres commerciaux), Publicidad Sarmiento (Mobiliers Urbain et Affichage), Punto Visual (Affichage), Efectimedios (Mobiliers Urbain, Affichage et Transport)
- **Moyen-Orient** : Al Arabiya Outdoor (Mobiliers Urbain), Arabian Outdoor (Mobiliers Urbain), Backlite (Affichage), Hypermedia (Mobiliers Urbain) et Saudi Signs (Mobiliers Urbain et Affichage).

Le tableau ci-dessous indique les 15 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2020 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux ⁽¹⁾	France	2 641	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	États-Unis	1 855	États-Unis, Europe, Amérique latine
Ströer ⁽²⁾	Allemagne	1 647	Allemagne, Pologne
Focus Media ⁽³⁾	Chine	1 584	Chine
Lamar	États-Unis	1 569	États-Unis, Canada
OUTFRONT Media	États-Unis	1 236	États-Unis, Canada
oOh!media	Australie	294	Australie, Nouvelle-Zélande
APG SGA	Suisse	279	Suisse, Serbie
Global ⁽³⁾	Royaume-Uni	227	Europe
Asiaray	Chine	201	Chine
Al Arabiya ⁽³⁾	Arabie Saoudite	171	Arabie Saoudite
Metrobus	France	157	France
Clear Media ⁽⁴⁾	Chine	150	Chine
Intersection ⁽³⁾	États-Unis	147	États-Unis
Ocean ⁽³⁾	Royaume-Uni	110	Europe

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de \$/€ de 0,8755, GBP/€ de 1,1240, CHF/€ de 0,9341, HKD/€ de 0,1129, RMB/€ de 0,1270 et AUD/€ de 0,6043.

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

⁽²⁾ Le chiffre d'affaires de Ströer est séparé entre la partie Ströer OoH Media (656m€) et Ströer Digital & Dialog Media, DaaS & e-commerce and HQ (787m€).

⁽³⁾ Estimations JCDecaux pour le chiffre d'affaires 2020.

⁽⁴⁾ Le 31 mars 2020, JCDecaux a annoncé l'acquisition d'une participation minoritaire, au travers de sa filiale JCDecaux Innovate basée à Hong-Kong, via un consortium d'investisseurs ayant constitué un véhicule ad hoc (« City Lead Development Limited ») afin de réaliser une offre publique d'achat conditionnelle pour acquérir la totalité des actions émises composant le capital de Clear Media. JCDecaux consolidera sa participation de 23 % selon la méthode de la mise en équivalence. City Lead Development Limited détient 88,2 % à la date du 30 juillet 2020.

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

UN MODÈLE VERTUEUX INVENTÉ PAR JEAN-CLAUDE DECAUX EN 1964

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



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

1. NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE ^{DPEF}

JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure. Notre modèle économique, inventé par Jean-Claude Decaux en 1964, est de fournir aux villes des produits et services utiles aux citoyens financés par la publicité, créant ainsi de la valeur économique et de la valeur sociétale. Il est décliné aujourd'hui dans les 3 activités du Groupe :

- le Mobilier Urbain qui concerne la commercialisation d'espaces publicitaires sur le domaine public via des mobiliers tels que les Abribus®, MUPI® (mobiliers urbains pour l'information) 2 m² et 8m², kiosques et colonnes multiservices
- le Transport qui se concentre sur la publicité dans les réseaux de transport terrestre et dans les aéroports
- l’Affichage Grand Format.

Ce modèle présente de nombreux avantages, notamment dans sa dimension servicielle :

- il offre aux citoyens et aux usagers des produits et services sans impact sur les finances locales et les impôts
- il participe à l'amélioration de la qualité de vie en ville avec le développement de toujours plus de services pour les citoyens (accessibilité, mobilité douce, connectivité, etc.)
- il s'inscrit dans l'économie de la fonctionnalité : JCDecaux met à disposition des mobiliers de haute qualité conçus pour durer dans le temps, qui restent la plupart du temps sa propriété, sont entretenus par les équipes de JCDecaux, et peuvent être rénovés à neuf pour être réutilisés

- il contribue à l'embellissement des environnements dans lesquels les mobiliers s'insèrent grâce à des conceptions esthétiques, souvent dessinés par des designers et architectes de renom, et à des solutions innovantes à forte valeur ajoutée.

Ainsi, la publicité sur les mobiliers permet de :

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

Les activités principales de l'entreprise sont le développement de ces produits et services, leur installation et leur entretien pendant la durée des contrats, ainsi que la vente d'espaces publicitaires aux annonceurs internationaux, nationaux et locaux. Pour plus d'informations, la chaîne de valeur de JCDecaux est présentée en page 25 du présent document.

2. NOS VALEURS FONDATRICES ^{DPEF}

Depuis plus de 55 ans, JCDecaux est fidèle à ses valeurs fondatrices : passion, qualité et innovation.

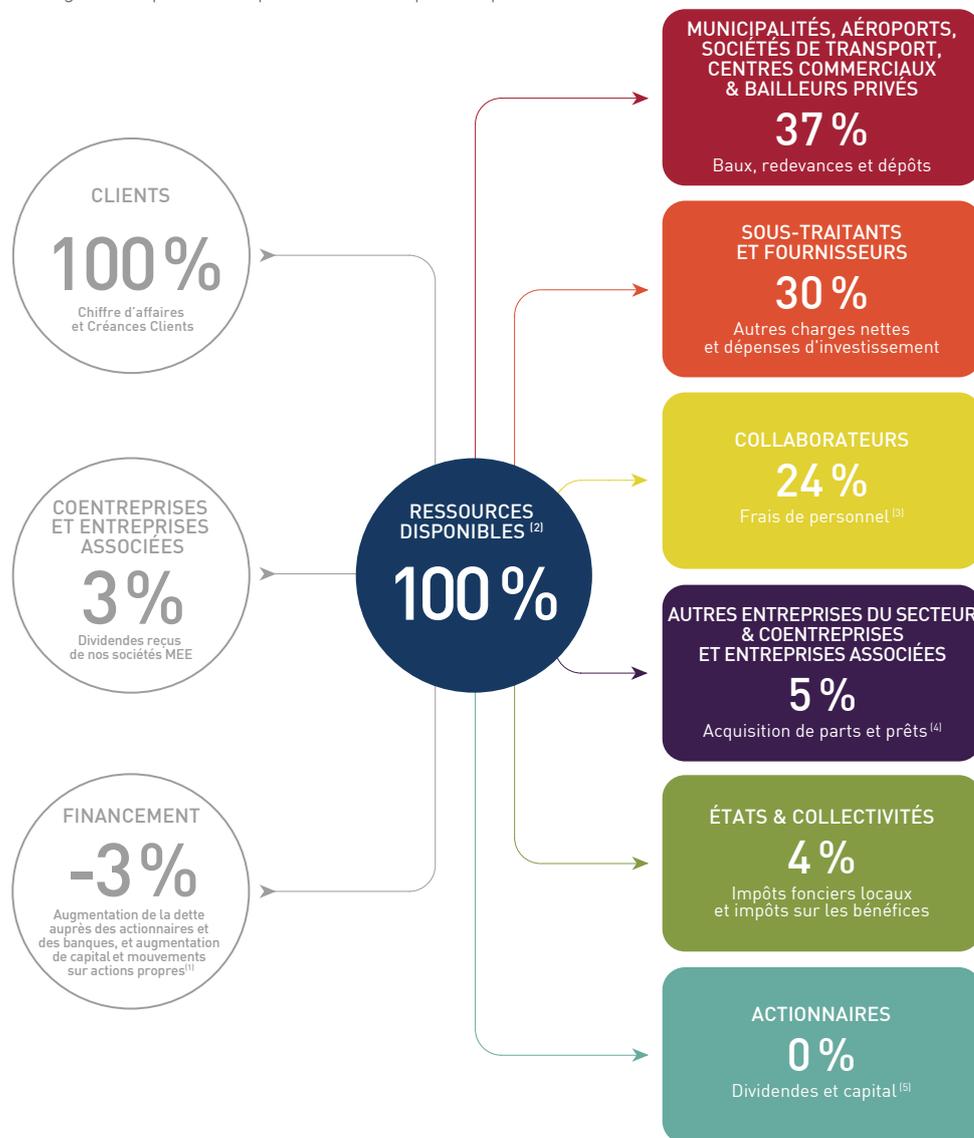
- La **passion** s'exprime dans l'état d'esprit entrepreneurial et la volonté partagée par les collaborateurs de JCDecaux de rendre la ville plus attractive et plus accessible afin de relever les défis du XXI^{ème} siècle
- La **qualité** se traduit par l'excellence de tous les produits et services de JCDecaux

- L'innovation implique la recherche permanente des solutions nouvelles, qu'il s'agisse du design des mobiliers, de leur esthétique et leur capacité à s'intégrer dans l'espace urbain, de leurs fonctionnalités à la pointe de l'innovation pour toujours mieux répondre aux nouveaux usages et modes de consommation.

Le modèle économique innovant de JCDecaux, allié à la force de ses valeurs, en font non seulement une entreprise dynamique, inscrite dans une démarche de progrès permanent, mais aussi une vitrine internationale du savoir-faire français.

3. RÉPARTITION DE LA VALEUR CRÉÉE ENTRE LES PARTIES PRENANTES ^{DPEF}

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays, 3 670 villes de plus de 10 000 habitants, 156 aéroports et 249 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Nos mobiliers design et innovants permettent, grâce à la publicité, le financement d'infrastructures publiques et le développement de nouvelles solutions au service des citoyens et contribuent également à l'embellissement des environnements dans lesquels ils s'insèrent. Les activités et métiers de JCDecaux sont donc par nature ancrés au cœur des territoires, au plus près de ses installations et de ses mandants et clients annonceurs. Ainsi, JCDecaux crée de la valeur économique et sociale à travers la création d'emplois là où l'entreprise s'implante, et contribue ainsi au développement économique des territoires. Le schéma ci-après présente la répartition de la valeur générée par l'entreprise entre ses parties prenantes.



⁽¹⁾ Ce montant inclut l'augmentation de la dette auprès des banques et des actionnaires, l'augmentation de capital liée aux levées de stock-options, la trésorerie acquise/cédée et les achats/ ventes d'actions propres.

⁽²⁾ Ce montant inclut une charge de stock-options.

⁽³⁾ Ce montant inclut une charge de stock-options.

⁽⁴⁾ Hors trésorerie nette acquise/cédée et y compris décaissements nets des encaissements sur acquisitions (cessions) de titres de participation ne donnant pas le contrôle (sans perte de contrôle) et les prêts aux coentreprises et entreprises associées.

⁽⁵⁾ Ce montant correspond aux dividendes perçus par l'ensemble des actionnaires y compris les actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées, ainsi que les augmentations de capital réalisées par les actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées.

4. LA STRATÉGIE DU GROUPE ^{DPEF}

Chaque jour, JCDecaux touche potentiellement plus de 840 millions de personnes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure sans équivalent. L'objectif du Groupe est de continuer d'étendre et de renforcer son offre dans les zones à forte concentration démographique et à niveau de vie élevé afin de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité qui est déjà l'une des meilleures du secteur.

Bien entendu, la pandémie relative à la Covid-19 a impacté significativement l'entreprise dont le modèle est d'autant plus vertueux et efficace que la mobilité est élevée. La crise a fortement réduit les déplacements tant entre les pays, avec les conséquences que l'on connaît sur le trafic aérien, qu'au sein même des pays dès lors que des décisions de confinement partiel ou total ont été prises par les autorités.

Cette situation, inédite tant par son ampleur que par la capacité du monde politique et scientifique à se mobiliser comme jamais auparavant, a montré à quel point les déplacements de toute nature contribuent massivement et quotidiennement à l'économie et à la création de richesse. Travail, commerces, loisirs, tourisme... l'activité est aujourd'hui assise sur la capacité à favoriser la liberté de mouvement pour que le plus grand nombre puisse accéder à chaque instant à l'éventail le plus large possible d'activités qui font l'humanité.

Par conséquent, et malgré cette période tragique en termes de santé publique, la stratégie de JCDecaux est de poursuivre son développement sur les bases solides construites au cours des presque 60 dernières années car il ne fait aucun doute que le génie humain rétablira les conditions d'une vie libre et sereine dans un délai court.

Pour atteindre cet objectif, la stratégie du Groupe continue donc de s'articuler autour de trois axes majeurs auxquels s'ajoutent deux piliers importants de transformation du marché.

Les 3 axes majeurs

- Poursuivre son développement par croissance interne, en remportant de nouveaux contrats publicitaires auprès des villes, collectivités locales, centres commerciaux, métros, gares et aéroports qu'il juge les plus attractifs
- réaliser des acquisitions stratégiques ciblées lui permettant d'acquérir ou de renforcer sa position de leader dans l'industrie en développant un réseau national, étoffant par la même occasion sa capacité à dégager de meilleurs rendements sur ses investissements et de concurrencer les autres médias
- optimiser le potentiel commercial et la rentabilité de ses réseaux publicitaires dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités.

Le développement de JCDecaux dans les nouvelles économies, via la croissance interne ou par l'intermédiaire d'acquisitions ciblées, aura pour conséquence d'augmenter la contribution des pays à plus forte croissance* au chiffre d'affaires total du Groupe. La part du chiffre d'affaires réalisé dans ces pays est de 30 % en 2020 contre 8 % en 2004.

Ce développement se fera également à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, bien entendu dans les aéroports et les métros, mais également en milieu urbain, où la digitalisation des plus grandes capitales mondiales est désormais une réalité tangible. En 2020, le chiffre d'affaires digital représentait 24,0 %

du chiffre d'affaires total du Groupe, presque 28 % de l'activité Transport, plus de 22 % de l'activité Mobilier Urbain et près de 20 % pour l'activité Affichage.

* Les « pays à plus forte croissance » incluent l'Europe Centrale et de l'Est (sauf l'Autriche), les Pays Baltes, la Russie, l'Ukraine, l'Amérique latine, l'Asie (Chine avec Hong Kong et Macao, Mongolie, Myanmar, Thaïlande, Corée du Sud, Singapour, Inde), l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie Centrale.

4.1. 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 aux besoins des villes, des aéroports et autres systèmes de transport ou les anticipent 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 data, marketing et géomarketing pour construire des réseaux publicitaires adaptés aux objectifs de communication et aux budgets des annonceurs (couverture nationale ou régionale homogène, réseaux ciblés, campagnes en temps partagé, etc.)
- développer une stratégie autour de la captation et/ou l'acquisition de données afin de toujours mieux appréhender les territoires et les consommateurs et ainsi toujours mieux servir tous nos clients (cf section « données »)
- offrir une audience plus large aux annonceurs qui souhaitent être présents à la fois en ville, grâce à un réseau de 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.

4.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

La stratégie d'acquisitions du Groupe met l'accent sur les principaux objectifs suivants :

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

- développer des synergies commerciales, notamment grâce à la numérisation des réseaux
- mutualiser et réduire les coûts.

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

4.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

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

JCDecaux entend ainsi :

- préserver la maîtrise des emplacements clés où le Groupe installe ses mobiliers, afin de maximiser la visibilité des faces et offrir aux annonceurs des réseaux qui garantissent l'émergence de leur campagne publicitaire
- poursuivre ses innovations produits et marketing notamment à travers le déploiement sélectif du digital et maintenir une politique tarifaire qui reflète la qualité supérieure de ses réseaux
- capitaliser sur la complémentarité de ses activités Mobilier Urbain, Transport et Affichage pour développer des offres commerciales internationales et/ou multi-formats pour les grands annonceurs internationaux
- continuer de développer des études de mesure d'audience, d'impact et d'efficacité de la communication extérieure qui permettront de renforcer l'attractivité de ce média pour les annonceurs et d'accroître son utilisation :
 - en s'appuyant sur des études socio-démographiques, de comportement, de consommation, de déplacement et d'audience sophistiquée, afin de construire des réseaux qui répondent aux objectifs de communication de ses clients
 - en développant une véritable stratégie autour de la donnée qui représente un levier majeur de connaissance pour toutes les thématiques d'étude (mobilité, attitude, comportement, ROI...) (cf section « données »)
 - en développant et en intégrant des technologies avancées et innovantes afin de répondre aux attentes des annonceurs en termes de communication contextualisée et dynamique, générant ainsi de la valeur additionnelle pour nos offres
 - en fournissant aux annonceurs des données chiffrées d'audience et d'efficacité permettant de mesurer les performances de leurs campagnes sur la cible visée.

4.4. Les données

Depuis 2018, JCDecaux s'est doté d'une direction mondiale de la donnée, directement rattachée au Directoire.

Focalisée sur l'exploitation des données au service de la croissance de l'entreprise, cette direction utilise la donnée comme un levier de transformation. L'utilisation des données est dédiée à la réponse aux appels d'offres, à l'exploitation des contrats et à l'accélération de la vente à l'audience.

Ainsi, qualifier nos actifs avec une grande précision, connaître la typologie des territoires que nous opérons, étudier avec finesse les mobilités, mesurer le retour sur investissement en évaluant l'impact sur les ventes, la fréquentation des enseignes, etc, autant d'enseignements qu'autorisent les données massives dès lors qu'elles sont traitées, modélisées et restituées pour une exploitation opérationnelle.

Spécifiquement, la vente à l'audience implique une connaissance accrue de nos environnements et aussi la capacité à satisfaire notre écosystème média par une planification et une mesure de la performance des campagnes soutenues par les données.

- Organisation

En 2020, l'équipe « DataCorp » a continué sa croissance tout en apportant une forte contribution aux différentes priorités du Groupe dans un contexte exceptionnel.

Elle est composée de 37 personnes réparties sur 5 axes complémentaires et essentiels :

- Le développement (data science, analyses et ingénierie de la donnée)
- Les partenariats (collecte de sources de données externes et identification de nouveaux besoins)
- Le marketing des produits (création de valeur par la donnée et adoption des solutions par les marchés)
- Les relations grands comptes (développement de programmes data propres aux grands comptes)
- La communication

L'objectif de cette structure est de pouvoir mieux accompagner l'usage de la donnée à grande échelle et accélérer la constitution et le partage de pratiques communes à l'échelle globale.

- Partenariats

L'équipe « Partenariats », constituée en 2019 a permis la concrétisation de 8 partenariats durant sa première année. Le premier d'envergure internationale avec S4M, spécialiste du marketing sur mobile et particulièrement du « drive-to-store » a permis de renforcer la complémentarité entre la communication extérieure et le digital. Les autres ont permis d'acquérir de nouvelles sources de données afin d'accélérer le passage au marketing de précision. Ces différentes sources permettent d'adresser avec plus d'intelligence les problématiques des annonceurs et agences lors des phases de planning, d'activation et de mesure.

Les partenariats développés par l'équipe DataCorp ont tous une destination de couverture élargie de nos marchés. Ainsi l'offre JCDecaux/S4M est disponible dans 9 marchés, Attest (études) ou ForwardKeys (données aéroportuaires) dans plus de 40 pays.

- Impact

En 2020, poussée par l'actualité, l'équipe data de JCDecaux s'est investie sur la compréhension des mobilités. Afin de soutenir les équipes commerciales il était essentiel de pouvoir mesurer l'impact des mesures gouvernementales sur les audiences du Groupe dans les différents pays.

Ainsi le Mobility Tracker Index, indicateur composite de la mesure des mobilités a été mis à disposition de nos 12 marchés principaux afin d'engager avec nos différentes parties prenantes. Mis à jour deux fois par semaine, il a été grandement utilisé.

Alors que le « Mobility tracker » a permis de suivre les évolutions d'audience, le partenariat avec la société française S4M a eu un impact positif sur la phase d'activation de nos campagnes au niveau local et national en offrant à nos annonceurs la capacité de combiner l'exposition des campagnes JCDecaux à une amplification complémentaire sur les terminaux mobiles.

- Transformation

L'usage de la donnée est devenu un élément essentiel de la transformation et de l'accélération de JCDecaux. La donnée, par son usage, nécessite une gouvernance et un cadre d'évolution qui favorisent la création de valeur tout en respectant les règles de protection des données. L'équipe DataCorp est impliquée dans les projets de nos 30 marchés principaux et a administré plus de 80 projets en 2020. La communauté Data qui réunit plus de 350 personnes réparties dans toutes les filiales du Groupe assure un rôle moteur dans la transformation.

Cette direction mondiale est un élément de transformation de l'entreprise et un accélérateur de convergences entre le DOOH et l'univers du mobile, elle agit bien entendu dans le strict respect des réglementations en vigueur aux niveaux national et régional.

4.5. Le programmatique

En tant que leader mondial de son secteur, JCDecaux a pris l'initiative de développer une plateforme programmatique à ambition mondiale à même de fédérer l'industrie de la communication extérieure : VIOOH.

Cette plateforme programmatique, qui a vocation à opérer de manière indépendante, va permettre d'accélérer la transformation du processus d'achat du media en l'automatisant, sur le modèle de l'industrie du web. Ainsi, il est désormais possible pour les annonceurs d'engager leurs investissements publicitaires programmatiques en DOOH en temps réel optimisant ainsi le cycle de vente tout en permettant aux Media Owners de connecter leurs inventaires DOOH aux plateformes d'achat programmatique (DSP), afin de rendre leurs écrans digitaux accessibles à de nouveaux annonceurs digitaux.

Afin de permettre ces transactions programmatiques, VIOOH - qui se positionne comme un Supply Side Platform (SSP) - a connecté à sa plateforme dédiée aux transactions programmatiques (Ad Exchange) plus de 25 Demand Side Platforms (DSP) différentes, parmi lesquelles on retrouve les acteurs leaders du marché tels que TheTradeDesk, Mediama, Xandr, Verizon Media, Vistar Media, Active Agent, Displayce, Hivestack, Splicky, S4M... Cet effort de connexion permet de créer l'écosystème nécessaire pour développer les ventes programmatiques DOOH.

En 2020, plus de 550 deals programmatiques ont été gérés par la plateforme VIOOH pour le compte de plus de 100 top marques, qui ont acheté programmatiquement des inventaires digitaux DOOH JCDecaux sur la plateforme VIOOH sur plus de 10 marchés différents.

Territoire, période, séquençage, cible..., VIOOH, grâce à des algorithmes sophistiqués, permet de construire le meilleur plan de communication extérieure au bénéfice du client, en fonction des éléments de son brief.

L'équipe de VIOOH est d'ores et déjà constituée de 105 collaborateurs spécialisés dans les nouvelles technologies, les ventes media programmatiques et la modélisation. Cette équipe de scientifiques et d'ingénieurs est associée à une équipe « business development » destinée à déployer progressivement cette plateforme sur les marchés de référence de la communication extérieure.

VIOOH constitue une avancée majeure pour l'industrie de la communication extérieure.

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

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

4.6. Investir la « Smart et Sustainable city »

Les révolutions Digitale et Data impactent durablement les espaces publics, la ville et tous les lieux de mobilité. Ces territoires se transforment, les attentes évoluent, la communication extérieure accompagne et anticipe ces mutations.

C'est ainsi que nous développons désormais toute une gamme de services technologiques au bénéfice de nos partenaires dans l'univers des objets connectés : capteurs de tous types (pollution, hydrométrie, mouvement), ports de recharge USB, services d'information digitale en temps réel, antennes de réseau à faible émission (small cells), Wi-Fi gratuit, etc. Tous ces services nouveaux contribuent à inclure des services digitaux pour le plus grand nombre sur les espaces publics.

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

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

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

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

C'est dans ce cadre que nous avons développé l'activité de JCDecaux Link qui propose aux opérateurs de téléphonie d'améliorer la qualité de réception dans les zones à forte demande. Tous les opérateurs cherchent en effet à améliorer leur capacité dans certains secteurs mal couverts par les grandes antennes

installées sur les toits. Avec notre concept de petites antennes à très faibles émissions installées dans les mobiliers urbains, nous apportons une réponse simple, efficace et pérenne pour assurer un très haut débit dans un rayon de 80 mètres environ autour des mobiliers équipés. En échange de ce service, l'opérateur nous verse un loyer annuel, contribuant ainsi à la dimension vertueuse de notre modèle. Cette activité est appelée à se développer dans les prochaines années avec le déploiement de la téléphonie mobile de cinquième génération dont les fréquences très élevées offrent de très hauts débits au dépend d'une plus courte portée qui nécessite une forte densité de petites antennes, comme nous le constatons déjà avec les premiers déploiements aux États Unis.

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

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

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

5. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

5.1. 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. Il permet en outre de faire bénéficier les citoyens d'un service de qualité parfaitement entretenu et dont les services se sont enrichis au fil du temps.

Des offres très qualitatives et adaptées

Depuis maintenant plus de 55 ans, JCDecaux conçoit et développe des gammes de mobiliers qui allient service public aux usagers, esthétique et fonctionnalité pour les villes, efficacité publicitaire pour les annonceurs.

JCDecaux :

- crée des services innovants et à forte valeur ajoutée qui visent à améliorer durablement la qualité de vie en ville, à l'instar des Atribus®, des Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI®) équipés de plans de quartier, des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format, des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris® en France), des systèmes de Vélos en Libre-Service, des kiosques

à fleurs ou à journaux, des bornes de propreté, des bancs, des mobiliers pour l'affichage administratif ou l'expression libre, des candélabres, des panneaux de signalisation et de jalonnement fixes ou dynamiques, des récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information mais aussi des MUPI® digitaux ainsi que des bornes interactives équipées d'écrans tactiles d'information et de services

- développe des gammes de Mobiliers Urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et des designers, qui sont plus de 200 à avoir travaillé en collaboration avec nos propres designers et ingénieurs.. En complément des designers de renommée internationale, tels que Marc Aurel, Philip Cox, Sir Norman Foster, Zaha Hadid, Patrick Jouin, Kengo Kuma, Philippe Starck, Robert Stern, Martin Szekely ou encore Jean-Michel Wilmotte, JCDecaux travaille avec de jeunes talents déjà reconnus dans leurs pays, comme par exemple Matali Crasset en France ou encore Smith Group, agence locale sélectionnée par la ville de San Francisco dans le cadre du renouvellement, en 2019, du contrat associant sanitaires à entretien automatique et colonnes. La reconnaissance de l'excellence de cet engagement historique au service du design s'est à nouveau manifestée en 2020 avec l'exposition de cinq mobiliers iconiques JCDecaux dans le cadre de Lille Métropole 2020 Capitale Mondiale du Design
- détermine, en fonction du potentiel publicitaire du territoire d'implantation, le nombre de faces nécessaires au financement des besoins en équipements et services d'une ville
- sélectionne les emplacements et positionne les faces publicitaires de manière à maximiser leur audience, tout en optimisant la valeur de service ainsi que l'accessibilité des espaces publics ainsi occupés.

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

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

Inventer des solutions durables pour répondre aux mutations urbaines et aux Objectifs de Développement Durables des Nations Unies est au cœur de nos activités et de notre modèle économique. Des Atribus® aux systèmes de Vélos en Libre-Service, des sanitaires à entretien automatique aux objets connectés de la ville « intelligente », JCDecaux anticipe et explore les nouvelles dimensions que vont revêtir les espaces urbains et de mobilité de demain. Le détail des solutions ci-dessous est présenté dans le Chapitre Développement Durable, section « les relations avec les villes, les sociétés de transport et les autres acteurs locaux ».

- JCDecaux développe des solutions utiles et innovantes pour ses mandants à destination des citoyens
- JCDecaux facilite le quotidien des citoyens en concevant des mobiliers utiles, accessibles à tous, et confortables
- JCDecaux agit pour embellir la ville et la rendre plus agréable et accueillante
- JCDecaux développe des solutions dont l'empreinte environnementale est réduite
- JCDecaux développe des solutions participant à la préservation de l'environnement
- JCDecaux, un acteur citoyen volontariste dans le combat pour la résilience dans le contexte de la crise du Covid-19.

Priorité au service et à l'entretien

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité de ses services. Au-delà de leur qualité de conception et l'excellence d'exécution de leur installation au sein des villes, la qualité repose fortement sur l'entretien fourni dans le cadre des contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2020, 51,2 % 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. Cette démarche met aussi particulièrement l'accent sur la formation aux plus hauts standards de sécurité, afin que les collaborateurs bénéficient des connaissances et des équipements leur permettant de travailler dans les meilleures conditions, ainsi que sur la sobriété environnementale des opérations d'entretien (utilisation d'eau de pluie pour le nettoyage). Enfin, la formation évolue régulièrement en fonction des nouvelles gammes de mobilier, le digital en particulier, afin d'accompagner les collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences et expertises.

5.2. 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 Aribus®, les Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI® 2m²), les colonnes, etc. Dans un très grand nombre de cas, ils prévoient également la fourniture et l'installation d'équipements non publicitaires, tels que des bancs, des bornes de propreté, des journaux électroniques d'information, des panneaux de signalisation ou encore des Vélos en Libre-Service. Les contrats tendent à se différencier en fonction des besoins de la collectivité locale et du volume de Mobilier Urbain publicitaire et non publicitaire souhaité.

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

Certaines collectivités peuvent préférer percevoir une redevance au lieu de bénéficier de certains mobiliers, équipements et services complémentaires. Dans ce cas, lorsque le Groupe verse une redevance publicitaire, le coût de cette redevance est compensé, pour tout ou partie, par le fait que le Groupe n'installe pas ou peu de mobiliers non publicitaires. Le Groupe reverse une redevance

pouvant représenter plus de 25 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

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

Nature des contrats de Mobilier Urbain dans les centres commerciaux

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

Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du Groupe ont une durée comprise entre 8 et 30 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2020, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 6 ans et 8 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2020, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats).

Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de Mobilier Urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2020, JCDecaux a remporté 88 % des appels d'offres de Mobilier Urbain publicitaire (renouvellements) auxquels il a participé dans le monde, un taux de succès similaire à celui enregistré historiquement par le Groupe.

5.3. 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 2020, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 1 993 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant ainsi 489 499 faces publicitaires dans 73 pays. En parallèle de son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans quelque 1 635 centres commerciaux et supermarchés à travers le monde. En 2020, le Mobilier Urbain a représenté 48,9 % 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 2020, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	224 562
France	116 879
Reste du Monde ⁽²⁾	78 936
Asie-Pacifique ⁽³⁾	30 104
Royaume-Uni	20 880
Amérique du Nord ⁽⁴⁾	18 138
TOTAL	489 499

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

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

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

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

Un réseau de Mobilier Urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes. Au 31 décembre 2020, le Groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 37 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne⁽¹⁾, comme l'indique le tableau ci-après.

En 2020, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 37 villes européennes ont représenté environ 29 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain du Groupe.

⁽¹⁾ Au 1^{er} février 2021, l'Union européenne est constituée de 27 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Suède.

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
1	Berlin	Allemagne	3,67	WallDecaux
2	Madrid	Espagne	3,33	JCDecaux / Clear Channel
3	Paris	France	2,18	JCDecaux / Clear Channel
4	Vienne	Autriche	1,91	JCDecaux ^[1]
5	Hambourg	Allemagne	1,85	WallDecaux / Ströer
6	Bruxelles	Belgique	1,83	JCDecaux / Clear Channel
7	Budapest	Hongrie	1,75	JCDecaux / Mahir
8	Barcelone	Espagne	1,66	JCDecaux / Clear Channel
9	Munich	Allemagne	1,48	DSMDecaux ^[2] / Schwarz
10	Milan	Italie	1,41	IGPDecaux ^[3] / Clear Channel
11	Copenhague	Danemark	1,33	AFA JCDecaux ^[4]
12	Prague	République tchèque	1,32	JCDecaux
13	Sofia	Bulgarie	1,24	JCDecaux / Mediacontact / Reklamna Mreža 5
14	Amsterdam	Pays-Bas	1,11	JCDecaux
15	Cologne	Allemagne	1,09	WallDecaux / Ströer
16	Stockholm	Suède	0,97	JCDecaux / Clear Channel
17	Naples	Italie	0,95	IGPDecaux / Clear Channel
18	Marseille	France	0,87	JCDecaux
19	Turin	Italie	0,86	IGPDecaux
20	Rotterdam	Pays-Bas	0,83	JCDecaux
21	La Haye	Pays-Bas	0,80	JCDecaux / Global
22	Valence	Espagne	0,80	JCDecaux
23	Séville	Espagne	0,69	JCDecaux / Clear Channel
24	Saragosse	Espagne	0,68	JCDecaux / Clear Channel
25	Helsinki	Finlande	0,65	JCDecaux / Clear Channel
26	Stuttgart	Allemagne	0,64	WallDecaux / Ströer
27	Riga	Lettonie	0,63	JCDecaux / Clear Channel
28	Düsseldorf	Allemagne	0,62	WallDecaux / ILG / Schwarz
29	Dortmund	Allemagne	0,59	WallDecaux / Ruhfus / RBL
30	Gothenburg	Suède	0,58	JCDecaux
31	Malaga	Espagne	0,58	JCDecaux / Clear Channel / Exterior Plus
32	Brême	Allemagne	0,57	WallDecaux / Ströer
33	Gênes	Italie	0,57	IGPDecaux
34	Vilnius	Lituanie	0,56	JCDecaux
35	Dresde	Allemagne	0,56	WallDecaux / Ströer
36	Dublin	Irlande	0,55	JCDecaux
37	Lisbonne	Portugal	0,55	JCDecaux / Cemark

Source Population : T. Brinkhoff « The principle agglomerations of the world » [<https://www.citypopulation.de>].

Notes :

^[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 60 % du capital de la société IGPDecaux.

^[4] JCDecaux détient 50 % du capital de la société AFA JCDecaux.

En France, JCDecaux bénéficie d'un réseau exceptionnel assurant une couverture dense et homogène de près de 700 communes dont Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Toulouse, Nice, Metz, Grenoble, Montpellier, Nantes et Cannes. Si la France, berceau historique du Groupe, demeure le premier pays pour le Mobilier Urbain, la part représentée par la France dans le chiffre d'affaires de cette activité tend à diminuer ces dernières années au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international.

En France, en 2020, JCDecaux a fait l'acquisition d'Abri Services Media, un spécialiste du mobilier urbain dans la région du Grand-Ouest, qui exploite plus de 2 600 Abribus® et 2 100 panneaux d'information.

En 2019, JCDecaux a élargi son offre de mobilier urbain numérique avec des panneaux dans de grandes villes telles que Marseille, Nice et Nantes, et a étendu son réseau à Paris via son contrat portant sur un dispositif d'affichage numérique dans les magasins Monoprix. JCDecaux a également remporté le contrat de mobilier urbain pour la zone Grand Paris Seine Ouest qui englobe huit villes, ainsi que pour le département des Hauts-de-Seine. Quelques années auparavant, en 2014, JCDecaux a renouvelé un contrat portant sur les 2 000 Abribus® de Paris. Ces installations signent une nouvelle génération d'Abribus® publicitaires, en proposant des services innovants : plus de confort avec par exemple davantage d'assises, une surface de toit étendue pour mieux abriter. L'information voyageurs a par ailleurs été totalement repensée : temps d'attente des bus visible depuis l'extérieur de l'abri, plans de quartier dédiés aux piétons, annonces vocales à la demande pour les malvoyants, ... Enfin, 100 éléments de mobilier ont été équipés d'écrans tactiles d'information et de services e-Village®, 100 de panneaux photovoltaïques, 50 Abribus® bénéficient 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 2019, JCDecaux a remporté le contrat d'Abribus® de l'agglomération grenobloise pour une durée de 12 ans, ainsi que le réseau de transport public de l'agglomération lilloise.

En 2019, le Groupe a remporté 25 contrats en France, dont celui avec la ville de Lille pour une durée de 5 ans, ainsi que celui avec la ville d'Aix-en-Provence pour une durée de 15 ans. Le Groupe a également étendu à d'autres villes françaises le contrat des écrans numériques dans les vitrines des magasins Monoprix.

Au Royaume-Uni, en 2018, le Groupe a remporté un important contrat pour la fourniture d'écrans numériques haut de gamme dans le centre-ville de Bristol, élargissant ainsi son empreinte numérique nationale. En janvier 2019, le Groupe a annoncé avoir remporté un nouveau contrat de 10 ans pour des Abribus® à Camden (quartier central de Londres). Le nouveau contrat étend les emplacements de premier ordre dans les rues principales et, grâce à la poursuite de la numérisation, s'appuie sur le contrat majeur signé en 2015 avec TfL (Transport for London). Comprenant près de 12 000 faces publicitaires et avec une nouvelle composante numérique majeure, c'est le plus important contrat au monde de ce type. Ce contrat a été exécuté en 2016, avec le déploiement de produits numériques déployés pour la première fois dans des centres commerciaux de référence, et nous opérons désormais près de 900 écrans LCD de 84 pouces. À noter également l'attribution en 2015 par Édimbourg, la capitale écossaise, d'un contrat d'exclusivité pour les panneaux petits et grands formats sur les terrains publics. C'est la première fois qu'une ville britannique d'une telle taille accorde ce genre de contrat, ce qui constitue une vitrine des opportunités offertes par les partenariats médias noués avec des collectivités locales tant sur des formats classiques que numériques.

En 2019, JCDecaux UK a mis en place un mobilier urbain qui pourrait sauver des vies grâce à l'installation d'unités numériques proposant différents services publics gratuits, dont un défibrillateur. 50 kiosques ont été déployés dans sept villes : Birmingham, Cardiff, Glasgow, Manchester, Portsmouth, Southampton et Stoke-on-Trent.

En 2020, du mobilier urbain numérique a été déployé de façon continue à travers le Royaume-Uni, notamment à Londres, Liverpool et Édimbourg. JCDecaux UK s'est également vu attribuer un contrat publicitaire sur dix ans par le conseil municipal de Manchester pour afficher de la publicité numérique sur 86 panneaux d'information, avec 172 écrans numériques dans le centre-ville. Manchester représente la plus grande économie de la région urbaine britannique en dehors de Londres.

En Allemagne, le déploiement du mobilier urbain numérique s'est poursuivi en 2020 dans les grandes villes, totalisant aujourd'hui plus de 850 écrans à Berlin, Brême, Cologne, Dortmund, Düsseldorf, Hambourg, Mannheim, Munich et Wiesbaden.

En 2019, JCDecaux a ajouté 113 nouveaux panneaux numériques dans le centre de Dublin, en remplacement des anciens produits papier, dans le cadre de son contrat national d'Abribus® en République d'Irlande, attribué en 2016 par la National Transport Authority (NTA). Depuis le 1^{er} janvier 2017, JCDecaux assure la concession publicitaire et la maintenance de 1 843 Abribus® existants. Ce nouveau partenariat permet ainsi aux annonceurs de toucher 80 % de la population adulte grâce au patrimoine de JCDecaux dans chaque agglomération (y compris Dublin) et dans les plus grandes villes d'Irlande. De plus, JCDecaux installera et entretiendra environ 500 nouveaux Abribus® ; ce contrat comprend l'installation de nouveaux écrans publicitaires digitaux routiers sur l'ensemble du territoire national.

Une activité de Mobilier Urbain Premium 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 2020, JCDecaux détenait ainsi les contrats de Mobilier Urbain des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (New York, Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et commercialisait une offre unique (à l'exception de Los Angeles commercialisée par notre partenaire OUTFRONT Media qui détient 50 % de notre JV en mobilier urbain). En 2019, nous avons renouvelé pour 20 ans le contrat emblématique de mobilier urbain de San Francisco, qui comprend l'installation de nouveaux écrans numériques sur 70 des colonnes situées au cœur du centre-ville.

L'acquisition de Cemusa en 2015, qui a permis d'ajouter New York à notre offre de mobiliers urbains, donne aux annonceurs l'opportunité de toucher tous les marchés majeurs via une offre de mobilier urbain coordonnée. En 2016, nous avons développé le Digital à New York en investissant sur des sites clés, au cœur de Manhattan, dont la 5^{ème} avenue, une démarche qui, tout comme à Londres, renforcera la flexibilité de notre offre et attirera de nouveaux annonceurs vers ce canal. En 2017, le Groupe a étendu son concept à Chicago, au travers de l'installation de 150 écrans LCD numériques de 86 pouces dans la ville qui en autorise le contenu animé pour la première fois.

En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis, qui a été mise à jour fin 2010. Le secteur a largement intégré ce nouveau système de mesure d'audience comme élément essentiel de sa stratégie marketing en 2012 et 2013 et a commencé à déployer cette expérimentation sur les médias de transport.

Les résultats de cette nouvelle phase ont été publiés en 2014. En 2016, l'industrie américaine s'est engagée à sensiblement mettre à jour et étendre cette mesure, désormais appelée Geopath. En 2020, Geopath a été profondément développée, avec le déploiement de meilleurs indicateurs de variation d'impression et mesures basées sur l'emplacement. Ces améliorations ont permis à Geopath de mesurer avec précision et exactitude l'évolution des habitudes de déplacement dans l'ensemble des États-Unis. Ce dispositif de mesure de classe mondiale sera encore enrichi et amélioré en 2021.

Des positions clés en Asie-Pacifique

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

Au travers de sa co-entreprise avec Mitsubishi Corporation, MCDecaux, le Groupe a remporté en 2004 le contrat publicitaire des Atribus® de Yokohama, la deuxième ville du Japon. La publicité sur le Mobilier Urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représentait un fort potentiel de croissance. En 2010, le Groupe a gagné de nouvelles faces publicitaires à Tokyo, au terme d'un contrat avec l'exploitant de bus Kokusai Kogyo. En 2016, nous avons encore renforcé cette forte présence grâce à la signature du contrat portant sur plus de 400 Atribus® publicitaires pour le Bureau de Transport de Tokyo et sur les Atribus® de Fuji Express et Tokyu Bus Corporation, étoffant ainsi sensiblement notre offre à Tokyo et à tout le reste de l'archipel. Au 31 décembre 2020, l'Activité Mobilier Urbain de JCDecaux est présente dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 41 des 50 premières villes du pays, soit une audience potentielle d'environ 50 millions d'habitants. Le Groupe a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de contrats longue durée, qui représentent près de 6 800 faces publicitaires, un chiffre qui devrait encore progresser dans les années à venir.

JCDecaux a ainsi établi le premier réseau national de Mobilier Urbain au Japon, offrant aux annonceurs recherchant une audience de masse une alternative crédible à la télévision.

En Chine, JCDecaux a sensiblement étendu sa présence en 2005 avec l'acquisition de Texon Media, le numéro un du Mobilier Urbain publicitaire de Hong Kong. Opérant désormais sous l'enseigne JCDecaux Cityscape, la société gère 2 784 faces publicitaires sur les réseaux d'Atribus® de Hong Kong, dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales.

En Australie, en 2017, le Groupe a remporté la grande concession Yarra Trams à Melbourne et fournira l'ensemble du portefeuille d'actifs publicitaires sur ce marché. Le Groupe a également annoncé le renouvellement pour 15 ans de son partenariat avec Telstra, le leader des télécommunications en Australie. En 2018, le Groupe a commencé le déploiement de ce nouveau contrat qui prévoit l'installation de 1 800 cabines téléphoniques (publiphones) dans les 5 premières villes du pays (Sydney, Melbourne, Brisbane, Adélaïde et Perth), couvrant 64 % de la population australienne et 77 % des dépenses publicitaires. Comme le marché australien représente moins de 6 % des dépenses publicitaires totales, le Groupe estime que, combiné à l'acquisition d'APN Outdoor, le contrat avec Telstra fournira de nombreuses opportunités contribuant au chiffre d'affaires du secteur de la communication extérieure.

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

En 2018, FMIDecaux, co-entreprise détenue avec First Myanmar Investment Co., a remporté un contrat exclusif à Yangon, ville de 5,3 millions d'habitants, portant sur l'installation de 500 Atribus® et 500 panneaux d'information, renforçant ainsi la présence du Groupe dans cette région en pleine croissance.

En 2020, l'acquisition par JCDecaux d'une participation minoritaire dans Clear Media permet au Groupe de renforcer son offre en Chine, deuxième marché publicitaire mondial. Clear Media est le plus grand opérateur d'abribus publicitaires en République populaire de Chine, exploitant un total de plus de 57 000 faces publicitaires dans 25 villes au 31 décembre 2019. Cette offre de mobilier urbain complète les réseaux de publicité dans les transports de JCDecaux, leaders sur le marché, dans les aéroports et les stations de métro les plus fréquentées de Chine.

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

En Amérique latine, le Groupe s'est vu attribuer en 2012 un contrat important pour les faces publicitaires des horloges de São Paulo, principale métropole économique du Brésil et 5^{ème} agglomération mondiale. Ce contrat fait suite à une politique « Ville propre » mise en place par le maire de São Paulo qui a entraîné la suppression de la publicité dans les rues et de la majorité des équipements de communication extérieure. Le contrat offre un potentiel de croissance très élevé du fait de la taille de cette zone métropolitaine et d'un cadre réglementaire parfaitement adapté aux produits de qualité installés par JCDecaux.

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

De plus, l'acquisition en mars 2014 de 85 % d'Eumex (suivi du rachat des minoritaires en juillet 2018), Groupe leader dans le Mobilier Urbain en Amérique latine, et la fusion récente avec Top Media, nous place dans une très bonne position pour exploiter les niveaux élevés de croissance prévus pour la région par ZenithOptimedia. En 2020, JCDecaux a remporté un contrat sur 20 ans, prévoyant l'exploitation de 140 horloges numériques à Campinas, au Brésil.

En 2017, JCDecaux a remporté le contrat de mobilier urbain de 15 ans pour Guayaquil, capitale économique d'Équateur, 2,7 millions d'habitants.

Cette même année, le Groupe a établi un partenariat avec America Móvil, ce qui a renforcé notre présence dans les plus grandes villes du Mexique. Le Groupe exploite désormais plus de 15 650 panneaux publicitaires au Mexique, avec une large palette de mobilier urbain dans des formats complémentaires, notamment des Atribus®, des panneaux d'information, de l'affichage classique et digital, des bus, des ponts et des centres commerciaux.

En 2020, JCDecaux a remporté pour une durée de 15 ans le contrat de mobilier urbain de Bogota, la capitale colombienne, prévoyant plus de 6 000 écrans de mobilier urbain.

Avec une présence dans 14 pays, et dans 7 des 10 villes les plus riches d'Amérique latine (São Paulo, Mexico City, Rio de Janeiro, Santiago, Bogota, Lima et Brasília), JCDecaux commercialise plus de 68 000 faces publicitaires dans tous les formats en s'imposant ainsi comme le numéro un de la communication extérieure dans la région.

Au Moyen-Orient, et plus précisément au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du Mobilier Urbain de la capitale, Doha, via la joint-venture Elan Decaux (anciennement QMedia Decaux). JCDecaux exploite plus de 1 800 faces publicitaires dans le cadre de ce premier contrat de Mobilier Urbain au Moyen-Orient, ce qui permet au Groupe de montrer son expertise et son savoir-faire dans la région. En 2012, JCDecaux a capitalisé sur cette opération et a développé ses activités dans la région, avec l'obtention d'un contrat de fourniture de Mobilier Urbain de 20 ans à Mascate, la capitale du Sultanat d'Oman. En 2017, le Groupe a remporté le contrat de 10 ans pour Dubaï avec son partenaire émirati DXB Media.

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

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

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

Pionnier du vélo en libre-service depuis 2003, la réussite de JCDecaux dans les systèmes de VLS repose notamment sur une volonté de démocratiser ce service en facilitant les usages (tarification adaptée, couplage avec les cartes de transports, ...) et en proposant un maillage complet des villes.

Expérience :

- plus de 15 années d'expérience internationale
- plus de 30 000 vélos mis à disposition dans 76 villes et 13 pays
- plus de 710 millions de trajets effectués depuis 2003
- développement significatif des e-VLS (vélos en libre-service à assistance électrique) avec de nombreuses innovations ayant fait l'objet de brevets, en particulier une batterie personnelle légère et amovible (qui permet aux usagers de bénéficier de 8 à 10 km d'autonomie), une signalisation automatique en cas d'oubli de la batterie sur le vélo, et une connectivité avec le smartphone de l'utilisateur via une application mobile dédiée
- Une expérience utilisateurs multicanal reconnue (prix Janus du design 2018), et plus particulièrement l'application mobile qui permet à chaque utilisateur de gérer son compte client et ses abonnements, de libérer un vélo d'un simple geste... À Nantes et au Grand Lyon par exemple, plus de 65 % des utilisateurs ont recours à l'application mobile officielle pour bénéficier du service VLS
- Une capacité à proposer une gamme étendue de services liés au vélo. À Nantes Métropole, qui regroupe 24 communes, le service Bicloo offre des services qui vont de Bicloo Plus (VLS) à l'offre de location longue durée mobicloos, qui propose une large gamme de vélos, ainsi que les offres de parking vélos Bicloo Park,

permettant aux cyclistes de stationner leurs vélos personnels en toute sécurité. Cette offre unique comprend également la Maison Bicloo, lieu ouvert à tous les clients, en cœur de métropole, ainsi que la Bicloo Mobile, qui parcourt l'ensemble du territoire pour informer et proposer les services Bicloo.

Une approche toujours plus responsable des opérations liées aux services VLS. C'est également à Nantes en 2019 que la toute première flotte de véhicules zéro émissions a été déployée, dans le cadre de l'entretien et de la maintenance de l'offre Bicloo, dans l'objectif de proposer un ensemble cohérent de services au bénéfice des mobilités douces.

• Développements récents :

2019 : déploiement du système de vélos en libre-service à assistance électrique à Luxembourg (vélos à batterie embarquée), premier déploiement de vélos hybrides en libre-service à Bruxelles, où les 1800 « e-Villo » sont utilisables soit de manière purement mécanique, soit avec une assistance électrique pour les abonnés ayant souscrit à la location d'une batterie personnelle.

Intégration des vélos de Mulhouse, en France, à l'offre MaaS (Mobility as a Service) de Mulhouse Mobilité, qui peuvent par conséquent être libérés directement depuis l'application de mobilité de la Métropole.

2020 : lancement du nouveau service de 2 500 vélos hybrides sur le territoire de la Métropole de Lyon, permettant, au choix de l'utilisateur, de passer en toute liberté du vélo en libre-service mécanique au vélo à assistance électrique grâce au système de batterie portable et personnelle disponible sur abonnement.

• L'année 2020 :

La crise inédite de la Covid-19 a fortement impacté la mobilité partout dans le monde. En raison des restrictions et confinements instaurés dans les villes et pays, l'utilisation de nos systèmes de vélos en libre-service a globalement baissé, d'environ 30 % en nombre de trajets. Ce constat doit être nuancé car, en dehors des périodes de restrictions, nos systèmes ont été plébiscités par des utilisateurs toujours plus nombreux, particulièrement en France. Ainsi, entre mai et septembre 2020, le nombre d'abonnés longue durée en France a bondi de 14 % (soit 20 000 abonnés supplémentaires), tandis que le nombre de locations s'est inscrit en hausse de 11 % sur le seul mois de septembre, comparé à la même période en 2019.

Stratégie open data : Depuis 2013, JCDecaux rend disponible gratuitement une partie des données de ses systèmes VLS à travers le monde sous « Licence Ouverte » et en temps réel sur une plateforme en ligne (localisation des stations, disponibilité des vélos et places de stationnement...). Ces données peuvent être réutilisées par tous pour expérimenter de nouvelles représentations ou pour fournir des services innovants et utiles aux usagers via la création d'applications par exemple. En 2020, cette plateforme a dénombré près de 3 000 comptes utilisateurs actifs et 1 million de hits quotidiens en moyenne.

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service

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

Développement des services numériques interactifs sur l'espace public, dans les lieux de mobilité et de shopping

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

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

Ces services sont disponibles au travers d'écrans tactiles de grande taille adossés à des mobiliers urbains, en particulier les abri-voyageurs ou totems de proximité. Cette approche, dont les premiers déploiements en France et à l'international, ont vu le jour en 2014, s'est amplifiée et continue de se développer.

À fin 2020, ce sont près de 730 écrans tactiles qui sont opérés par le Groupe, dans plusieurs univers.

68 % des déploiements se situent en Europe (majoritairement en France, au Royaume-Uni et en Belgique), 15 % aux États-Unis (exclusivement en aéroports), le reste des implantations se répartissant entre Dubaï, l'Australie, la Corée du sud et Panama.

En termes de typologies d'implantations, 63 % des écrans tactiles se trouvent sur l'espace public des villes, principalement adossés à des abris-voyageurs, permettant aux citoyens de disposer d'informations pertinentes au service de la mobilité, de l'information pratique ou touristique dans une ville. Dans la majorité des cas, ces offres d'interactivité sont proposées en complément d'un contrat de mobilier urbain, afin d'équiper une partie des mobiliers en services enrichis.

Quelles que soient leurs implantations, les écrans tactiles JCDecaux proposent des services utiles aux voyageurs, passagers, passants et shoppers, pour : trouver une information pratique, s'orienter, trouver un point de vente, consulter un plan, s'informer sur les offres de transport urbain etc. Dans 9 villes au Royaume-Uni, dont deux nouvelles en 2020, les écrans proposent également une application de téléphonie.

En 2020 et sur la base des écrans dont la configuration le permet, on comptabilise près de 1,7 million d'utilisations des services proposés par les écrans tactiles. Ce niveau est en baisse d'environ 30 % par rapport à 2019 en raison de la crise de la Covid-19 ; la plupart des villes françaises équipées d'écrans tactiles ayant demandé leur désactivation durant les deux périodes de confinement de l'année.

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

La qualité de la connectivité mobile haut débit d'une ville est l'un des tout premiers facteurs d'attractivité urbaine. Dans un contexte de croissance exponentielle des besoins en connectivité et de déploiement de la 5G partout dans le monde, la densification des infrastructures de connectivité est plus que jamais un enjeu pour les opérateurs Télécom comme pour les villes, afin de pouvoir satisfaire la demande du public, des entreprises et autres parties prenantes. En parallèle, les projets de ville connectée (l'une des dimensions de la Smart City), nécessitent de pouvoir disposer d'une infrastructure de connectivité urbaine permettant de déployer de nouveaux services, notamment sur l'espace public.

Les Small Cells sont des antennes relais de faible puissance, dont la portée peut atteindre plusieurs centaines de mètres. Les Small Cells ont ainsi pour objectif d'améliorer la couverture et la capacité des réseaux mobiles directement là où les besoins sont les plus prégnants. Du fait de la plus faible portée de leurs fréquences par rapport aux antennes relais classiques, nous constatons que les installations de Small Cells se multiplient dans le cadre du déploiement de la 5G, notamment aux USA où les opérateurs s'appuient déjà sur des bandes de fréquences très élevées afin d'offrir des débits très supérieurs à la 4G.

La densité et la couverture uniques du mobilier urbain dans les centres-villes en font une plateforme idéale pour intégrer des Small Cells. Après le succès d'un premier déploiement en 2014 pour améliorer la performance du réseau mobile à Amsterdam, où près de 200 Small Cells ont été installées sur des Abribus® JCDecaux, correspondant aux besoins de Vodafone pour améliorer la couverture et la bande passante pour ses clients, JCDecaux a créé en 2015 une structure Groupe dédiée à la connectivité dont le rôle est de porter les sujets Small Cells et Wi-Fi. JCDecaux Link a depuis déployé des Small Cells dans 12 pays (Allemagne, Brésil, Chili, Espagne, France, Italie, Mongolie, Panama, Pays-Bas, États-Unis, Japon, Portugal) pour le compte de grands groupes tels que Vodafone, Verizon, Orange, Telefónica et América Móvil, AT&T.

La mission de JCDecaux Link est aussi de développer tout type de réseau, en particulier Wi-Fi, s'appuyant sur la densité de mobiliers du Groupe, de participer à la création d'offres de services « connectivité » à destination des villes et à la monétisation de ces réseaux et services, notamment en s'appuyant sur la complémentarité online/offline des offres publicitaires.

Faisant suite à la première expérimentation 5G conduite en 2018 par JCDecaux Link pour le compte de TIM en Italie. JCDecaux Link a enregistré en 2019 ses premières demandes de déploiements effectifs de Small Cells 5G à San Francisco puis au Japon en 2020.

De plus, JCDecaux Link a développé une solution Wi-Fi globale permettant de gérer les déploiements de services Wi-Fi sur toutes ses géographies en s'appuyant sur une plateforme Cloud, ce qui permet d'offrir une qualité de services homogène sur l'ensemble des territoires tout en assurant une collecte de données sécurisée et centralisée. Cette plateforme permettra d'accélérer les déploiements de services Wi-Fi pour le bénéfice des villes dans le cadre de contrats de mobiliers urbains.

Enfin, l'ANFR, l'Agence Nationale des Fréquences qui gère l'ensemble des fréquences radioélectriques en France, a publié les conclusions des études réalisées dans le cadre des projets pilotes conduits avec JCDecaux en France. Ces études confirment que les Small Cells permettent de multiplier par 3 les vitesses de téléchargement mobile. Elles dressent également un bilan positif des niveaux d'exposition du public aux ondes, notamment du fait de la plus faible distance entre Small Cells et utilisateurs, ce qui

permet de réduire la puissance d'émission des smartphones de 2 à 5 fois, limitant ainsi l'exposition aux ondes tout en prolongeant l'autonomie des batteries.

JCDecaux Link permet donc de répondre vertueusement aux besoins de connectivité au travers d'une approche globale, opérable sur plusieurs types de mobiliers urbains et sur la base du modèle économique historique de JCDecaux.

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

Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

Le Groupe est présent dans 19 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 19 % dans les plus prestigieuses centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le Groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux tels que The Mall à Short Hills (New Jersey), Water Tower Place à Chicago (Illinois) et Beverly Center à Los Angeles (Californie). L'activité du Groupe auprès des centres commerciaux se concentre principalement sur son contrat avec la société Taubman, qui exploite un portefeuille de centres commerciaux particulièrement qualitatif.

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2020, nous étions présents dans plus de 1 635 centres commerciaux et supermarchés de 17 pays européens (Allemagne, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Lituanie, Luxembourg, Norvège, Pologne, Portugal, République d'Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie et Suède), sans oublier notre implantation américaine.

Par ailleurs, JCDecaux a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDDecaux, 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 2020, MCDDecaux était ainsi présent dans 152 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, avec un total de 1 352 faces publicitaires.

Cette activité a également été développée à Singapour, avec pour l'heure 5 centres commerciaux, dont celui de l'aéroport de Changi, inauguré en 2019.

En 2010, le Groupe a déployé cette activité pour la première fois au Moyen-Orient avec la signature par Elan Decaux d'un contrat important avec Villaggio, le plus grand centre commercial de Doha, la capitale du Qatar en 2009, qui a été suivi en 2013 d'un contrat avec City Center.

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

Nous sommes également présents en Afrique du Sud, en Côte d'Ivoire, à l'île Maurice, au Mozambique, en Namibie et en Zambie.

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

Le Groupe considère que l'activité Mobilier Urbain bénéficie d'un potentiel de croissance important et entend poursuivre

son développement à l'international dans les années à venir. De nouveaux contrats de Mobilier Urbain devraient faire l'objet d'appels d'offres en Europe, en Asie-Pacifique, en Amérique latine, en Afrique ainsi qu'au Moyen-Orient.

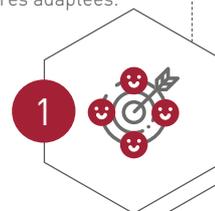
5.4. Vente et Marketing

La Communication Extérieure est un média attractif que JCDecaux valorise par un mobilier urbain de grande qualité commercialisé en tant que support publicitaire haut de gamme par des équipes commerciales et marketing intégrées, pluridisciplinaires et orientées client.

Chaque jour, elles mobilisent leurs expertises pour assurer une excellente couverture du marché, auprès des annonceurs comme de leurs agences de publicité et agences médias. L'approche commerciale s'appuie sur quatre leviers essentiels :

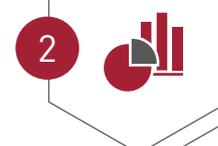
ADRESSER

tous les marchés publicitaires (international, national, local), avec des offres adaptées.



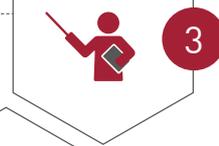
CAPITALISER

sur un portefeuille client diversifié sur l'ensemble des secteurs d'activité, animé par des experts.



ACCOMPAGNER

les plus grands annonceurs, tous représentés localement. (88 des 100 premiers annonceurs plurimédias communiquent sur les réseaux JCDecaux)



ANIMER

le marché grâce à des contenus et des prises de parole qui valorisent le média.



La stratégie d'offre de JCDecaux repose sur un double mode en matière d'offre qui ouvrent de nouvelles possibilités en matière de mediaplanning pour les annonceurs.

Des réseaux « prêts à afficher » d'une part, avec une commercialisation de campagnes publicitaires dont la durée peut varier entre 7 jours et 28 jours en fonction des marchés. Pour répondre à la diversité des objectifs de communication de ses clients, le Groupe propose à la fois des réseaux de couverture et des réseaux de ciblage (ou réseaux thématiques), avec une promesse et des performances garanties, construits à partir de bases de données d'audience (déplacement), socio-démographiques, géo-comportementales ou de géolocalisation par rapport à des points d'intérêts.

Des réseaux « sur mesure » d'autre part, pour adopter un marketing de la demande et favoriser la personnalisation des dispositifs selon le brief précis de l'annonceur.

Par exemple, en France, JCDecaux Planning Lab® s'impose aujourd'hui comme la solution de personnalisation pour la communication des marques, appuyée sur un outil d'audience planning développé par JCDecaux pour une conception automatisée des campagnes selon les critères de cible, de territoire et de budget de l'annonceur.

Grâce aux outils et à l'analyse des équipes « Revenue Management » de JCDecaux, cette approche d'allocation des faces particulièrement étudiée et dynamique permet de privilégier les modes de commercialisation les plus pertinents pour l'annonceur et les plus contributifs pour le Groupe.

Le développement rapide du canal numérique dans l'univers du mobilier urbain est au cœur de la stratégie commerciale du Groupe. Cette accélération digitale s'appuie sur une logique de ciblage et de contextualisation des campagnes, rendue possible par des écrans connectés, et dont la mise en œuvre est opérée via des applications et des plateformes innovantes comme VIOOH Automation.

En France, 83 % des agglomérations de plus de 100 000 habitants sont désormais couvertes par l'offre digitale urbaine JCDecaux. À fin 2020, ce sont près de 800 écrans numériques au format 85" qui sont exploités en mobilier urbain auxquels viennent s'ajouter les 235 écrans du contrat signé en 2018 avec Monoprix dans le cadre de la digitalisation des vitrines de l'enseigne à Paris, dans la région capitale et dans les régions et également les 200 premiers écrans installés dans le cadre d'un nouveau contrat structurant signé avec l'enseigne Carrefour Proximité. JCDecaux fait entrer le Digital OOH dans l'ère du Data-planning. L'accès exclusif aux données transactionnelles de ces enseignes ouvre cette possibilité de campagnes pleinement optimisées et totalement mesurables en termes d'impact publicitaire et d'efficacité sur les ventes.

La mesure et la preuve de l'efficacité publicitaire s'inscrivent pleinement dans la stratégie d'accompagnement commercial des annonceurs. En France, fort d'une expertise études reconnue depuis plus de 15 ans, JCDecaux développe depuis 2015 son programme SMARTER d'études et de data, avec des partenaires de très haut niveau comme Ipsos, Kantar ou MarketingScan (environ 250 annonceurs accompagnés et plus de 600 études sur les 5 dernières années).

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

VIOOH Automation : Les données préliminaires de SmartScreen font ressortir une augmentation des ventes des produits concernés de 9 % en 2016 par rapport à un support traditionnel. Par ailleurs,

le développement de notre division Dynamic permet également aux annonceurs de personnaliser leur message boutique par boutique selon, par exemple, les chiffres de vente en temps réel, une approche qui a fait ses preuves pour dopper la performance du chiffre d'affaires de 8 % supplémentaires.

Depuis son lancement en 2017, cette plateforme VIOOH Automation s'est déployée sur 8 marchés (Royaume-Uni, Etats-Unis, Allemagne, Danemark, Belgique, Pays-Bas, Italie) en apportant la même amélioration à nos clients en termes d'efficacité et de transparence. Au cours des années à venir, la plateforme VIOOH Automation sera massivement mise en œuvre dans chacune de nos activités mondiales. Selon nous, cela devrait conférer à JCDecaux un solide avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises de communication extérieure et accroître la pertinence pour les clients en utilisant des outils similaires sur Internet.

Sur de nombreux marchés, JCDecaux répond à la demande de création d'événements sur l'espace public, renforçant l'engagement du consommateur auprès des marques des annonceurs du Groupe. Les laboratoires d'idées et d'innovations JCDecaux Creative Solutions® et JCDecaux Live, destinés à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui sont aujourd'hui étendus à plus de 60 pays, ont réalisé des campagnes publicitaires qui font désormais référence dans l'univers de la communication extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation que constitue la transformation des affiches dans les Abribus® en support événementiel, d'autres techniques de communication inédites ont été lancées, telles que la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les utiliser comme de véritables supports d'art urbain par les marques.

En France, le département « La Rue-Inspiring Outdoor » lancé fin 2018 est en charge de toutes les activités événementielles et expérientielles, rattachées ou non aux actifs du Groupe (grands événements, street marketing, sponsoring roadshows, etc). La mise en œuvre d'un suivi de l'efficacité créative des campagnes est également au cœur de la mission de cette nouvelle entité.

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

Le Groupe exerce, principalement en France et en Allemagne, 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. En 2020, le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 157,9 millions d'euros, soit 14,0 % du chiffre d'affaires total Mobilier Urbain.

Avec les nouveaux contrats remportés par le groupe à Berlin (vente et entretien-maintenance des sanitaires automatiques, entretien des abris-voyageurs), l'Allemagne a intégré le top 5 des pays pour cette activité en 2020, aux côtés de la France, de l'Irlande, de la Belgique et du Royaume-Uni.

Parmi les contrats remarquables opérés depuis plusieurs années, 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 les consommations (26 % d'eau et 28 % d'électricité économisées) 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.

6. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports comprend, d'une part, les contrats publicitaires des aéroports et, d'autre part, les contrats publicitaires dans le domaine des transports terrestres de voyageurs (métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que les trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde).

Titulaire des contrats publicitaires de 156 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 249 systèmes de transports en Europe, Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique latine. Le pôle Transport du Groupe totalise plus de 329 000 faces publicitaires, réparties dans 50 pays, dont plus de 38 000 faces dans les aéroports. Ce chiffre exclut les faces publicitaires de petite taille commercialisées sur les chariots à bagages dans les aéroports et à l'intérieur des bus, tramways, trains et métros.

En 2020, l'activité Transport a représenté 35 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 51,5 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité de publicité dans les réseaux de transport terrestre 36,6 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 11,9 % du chiffre d'affaires.

6.1. Nature des contrats de publicité dans les transports

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

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

- une durée comprise entre 3 et 15 ans, le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, assortie de redevances minimales dans de nombreux cas
- le Groupe bénéficie de droits exclusifs, sauf très rares exceptions, pour conduire ses activités publicitaires en aéroport et dans les transports. Certains contrats sont opérés en joint-venture comme pour les aéroports de Francfort, Shanghai et Paris ou les métros de Tianjin, Pékin, Shanghai et Canton. En fonction de son expertise internationale et des exigences particulières des concédants, le Groupe conçoit, installe et entretient, à ses propres frais, des dispositifs publicitaires analogues ou digitaux formant un ensemble de solutions de communication adaptées à l'évolution du marché publicitaire et à la demande des annonceurs. Il fournit également à certains concédants des panneaux ou supports d'information et de publicité tels que des plans. Le choix de l'emplacement initial des supports d'affichage fait généralement l'objet d'un consentement mutuel. Il se peut que le contenu publicitaire soit soumis à l'approbation du concédant dans certains cas. Les droits du Groupe peuvent également être limités à cet égard par les compagnies aériennes qui ont sous-loué des espaces auprès d'un aéroport et qui peuvent, en conséquence, avoir certains droits pour déterminer l'emplacement et le contenu des visuels publicitaires dans ces espaces.

6.2. La publicité dans les aéroports

6.2.1. Les contrats de publicité dans les aéroports

Au 1^{er} janvier 2021, le Groupe commercialise la publicité de 156 aéroports dans 38 pays.

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Le plus souvent soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2020, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2020) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 5 ans et 2 mois.

Au titre de ses contrats, JCDecaux reverse un pourcentage des recettes publicitaires aux autorités aéroportuaires, variant de 50 à 70 % du chiffre d'affaires réalisé, en moyenne au cours d'une année normale. 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.

6.2.2. Présence géographique

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 49 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent dans :

- 24 aéroports en France, dont Charles de Gaulle et Orly à travers une joint-venture avec Aéroports de Paris
- 2 aéroports britanniques dont Londres Heathrow
- 1 aéroport en Irlande
- 2 aéroports en Allemagne dont l'aéroport de Francfort à travers une joint-venture avec Fraport
- 3 aéroports au Benelux : Bruxelles International, Charleroi et Luxembourg
- 8 aéroports au Portugal dont Lisbonne, Porto et Faro
- 5 aéroports en Italie dont Milan
- 3 aéroports en Europe de l'Est : Varsovie en Pologne, Riga en Lettonie, Prague en République Tchèque.

Enfin, la publicité dans l'aéroport de Zurich est gérée par APG|SGA, filiale de JCDecaux sous influence notable.

En Asie-Pacifique, 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 19 aéroports, dont 6 du Top 10 asiatique en 2019 : Pékin (Terminal 2 et 3), Hong Kong, Bangkok, Singapour, Shanghai et Guangzhou Baiyun International (Terminal 2). JCDecaux est en outre présent en Chine à Beijing Daxing, Chengdu, Chongqing. Enfin, en 2020, JCDecaux a gagné la concession des espaces publicitaires dans la zone des départs domestiques du futur aéroport de Chengdu Tianfu, qui doit ouvrir en août 2021.

Dans le reste de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux est également présent :

- en Australie, dans les aéroports de Sydney et Perth
- en Inde, dans l'aéroport de Bangalore
- au Japon dans les 2 aéroports d'Osaka (Kansai et Itami)
- en Nouvelle Zélande (Auckland, Queenstown, Christchurch).

Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 8 aéroports, dont ceux de Los Angeles, Dallas Fort Worth, Miami et Houston.

Au Moyen-Orient, JCDecaux détient 37 concessions dont celles des nouveaux aéroports de Bahrein ouverts en janvier 2021 et du Midfield Terminal d'Abu Dhabi en cours de construction. Sur cette zone JCDecaux est présent :

- en Arabie Saoudite, avec la concession publicitaire exclusive des autorités aéroportuaires avec un contrat portant sur 27 aéroports
- aux Émirats Arabes Unis, avec les concessions publicitaires exclusives des aéroports de Dubaï International et Dubaï World Central-Al Maktoum ; et des aéroports d'Abu Dhabi Airports Company (Abu Dhabi International Airport, Al Bateen Executive Airport et Al Ain International Airport)
- à Oman, avec un contrat exclusif pour opérer les espaces publicitaires des aéroports de Mascate, Salalah et deux aéroports régionaux.

En Afrique, JCDecaux est présent dans 20 aéroports :

- en Afrique du Sud : 8 aéroports, dont Johannesburg, Le Cap et Durban
- en Côte d'Ivoire : aéroport d'Abidjan
- au Gabon : aéroport de Libreville
- au Mozambique : 4 aéroports dont Maputo
- en Zambie : 3 aéroports dont Lusaka.

JCDecaux est aussi présent au Lesotho, au Malawi et au Swaziland (dans les aéroports desservant les capitales de chaque pays).

Dans la zone Amérique latine-Caraïbes, JCDecaux opère dans 22 aéroports :

- au Brésil : São Paulo Guarulhos et Brasilia
- en Colombie à l'aéroport international de Bogota el Dorado
- au Panama à l'aéroport international de Panama City
- au Paraguay, à l'aéroport international d'Asuncion
- au Pérou, à l'aéroport international Jorge Chávez de Lima et 13 aéroports régionaux
- en République Dominicaine où JCDecaux exploite les espaces publicitaires à l'extérieur des terminaux des aéroports de Santo Domingo, Samana et Puerto Plata.

Au 1^{er} janvier 2021, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS/RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	49	16 375
Amérique du Nord ⁽⁵⁾	8	4 222
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	20	7 395
Afrique/Moyen-Orient ⁽²⁾	57	6 842
Amérique Latine ⁽³⁾	22	3 177
TOTAL	156	38 011

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

⁽²⁾ Inclut pour le Moyen-Orient : l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis et Oman. Et pour l'Afrique : l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Lesotho, le Malawi, le Mozambique, le Swaziland et la Zambie.

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

⁽⁴⁾ Inclut la Chine, le Japon, l'Inde, Singapour, la Thaïlande, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

⁽⁵⁾ Inclut les États-Unis.

6.2.3. 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. Ce public passe un temps significatif à attendre son vol ou la livraison de ses bagages, et constitue une audience captive, ciblée et réceptive aux messages publicitaires.

La publicité dans les aéroports est donc l'un des meilleurs moyens dont disposent les annonceurs pour toucher ce public aisé et qui n'a généralement que peu de temps libre. Cet atout est également très important face au phénomène de fragmentation des audiences observé au cours de ces dernières années (Internet, téléphonie mobile...).

Plus que jamais, l'aéroport s'impose comme lieu de convergence pour toucher une audience recherchée.

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

Avec l'épidémie de la Covid-19, l'année 2020 a été une année atypique qui marque un recul sans précédent du trafic aérien. Dès la première vague à la mi-mars, de nombreux pays ont mis en place un confinement strict, qui s'est allégé dans certaines géographies comme l'Europe pendant la période estivale. À la sortie de l'été, alors que la reprise de nombreux secteurs de l'économie s'amorçait, est survenue la deuxième vague d'infection qui a contraint de nombreux pays à réinstaurer des mesures restrictives : couvre-feu, confinement, quarantaine à l'entrée sur le territoire, fermeture partielle ou totale des frontières. In fine, selon l'ACI, le trafic total pour 2020 s'établira aux alentours de 3,3 milliards de passagers, soit une perte de 6 milliards de passagers (-64,2 % vs 2019).

Après avoir été touchée en premier, l'Asie-Pacifique a entamé une reprise plus rapidement que les autres régions et devrait clôturer l'année 2020 avec une baisse de 59,2 %. Elle sera la seule région

enregistrant une baisse inférieure à 60 %, soutenue principalement par la reprise des trafics intérieurs, en particulier la Chine. L'Europe et le Moyen-Orient sont les deux zones qui connaissent le plus fort recul du trafic passagers estimé à -70 %.

L'introduction de nouvelles restrictions de voyage et de confinement en réponse à l'émergence de nouvelles variantes du virus fin 2020 / début 2021 rendent les perspectives de reprise de l'industrie aéronautique encore incertaines. La reprise du trafic dépend largement de la capacité des états à rapidement mettre en place une approche coordonnée basée à la fois sur les tests de dépistage et sur la vaccination, en attendant que cette dernière soit plus largement déployée à l'échelle mondiale.

Les nouvelles prévisions du trafic aéroportuaire mondial publiées par ACI révèlent qu'au cours des cinq prochaines années, le trafic passagers devrait croître à un taux annualisé de + 2,4 %, affecté négativement à court terme par les effets persistants de la pandémie. En outre, ces prévisions montrent que l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine-Caraïbes devraient connaître la progression la plus rapide, avec des taux de croissance sur cinq ans de + 3,5 % et + 3,1 %, respectivement. L'Afrique, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Amérique du Nord connaîtront une expansion plus modeste, avec une croissance allant de + 1,2 % à + 1,9 %.

Malgré cette reprise au ralenti, l'ACI prévoit que le trafic mondial de passagers devrait tout de même doubler au cours des vingt prochaines années. À long terme, il devrait croître à un taux annualisé de 3,7 %, approchant 19,7 milliards de passagers d'ici 2040. Les régions Asie-Pacifique et Amérique latine-Caraïbes devraient connaître la croissance la plus rapide, tandis que d'autres connaîtront une expansion plus modeste.

La Chine devrait devenir le plus grand marché de passagers en 2031 surpassant les États-Unis et devrait continuer de dominer le classement des passagers en 2040 avec un peu plus de 3,6 milliards de passagers, soit une part de 18,3 % du marché mondial du trafic de passagers. Les États-Unis et l'Inde suivent, avec respectivement 2,9 et 1,3 milliards de passagers. Ensemble, les trois pays géreront près de 40 % du trafic mondial de passagers.

6.2.4. Ventes et marketing

Le Groupe estime que sa présence dans 156 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï, est un atout essentiel pour répondre à tous types de demandes de la part des marques que ce soit pour des campagnes locales, nationales ou internationales, ou que ce soit pour acheter des supports publicitaires à l'unité, en package ou en réseaux sur un ou plusieurs aéroports. Les équipes commerciales de JCDecaux mettent en œuvre leur expertise du média aéroport pour concevoir des plans de communication sur mesure capables de délivrer l'audience cible des annonceurs. Autre atout majeur, JCDecaux conçoit ses propres supports publicitaires afin de les intégrer au mieux dans l'architecture des terminaux et de fournir aux annonceurs la meilleure visibilité possible pour leurs campagnes publicitaires et le meilleur impact sur l'audience visée.

Le Groupe commercialise une large gamme de supports de communications digitaux et analogues de différents formats, des espaces d'exposition, du sponsoring de services tel que le Wi-Fi. Situés aux points de convergence des passagers, tels que les zones d'enregistrement, les salles d'embarquement, les couloirs d'accès aux avions et les zones de livraison des bagages, ces supports permettent aux annonceurs de cibler leur audience à proximité des points de vente et des zones marchandes de l'aéroport. Par

ailleurs, JCDecaux conçoit des supports publicitaires sur mesure, tels que des reproductions de produits en 3D ou des toiles géantes, qui ont un impact maximal sur l'audience fréquentant l'aéroport.

En outre cette présence internationale permet aux autorités aéroportuaires de bénéficier de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux. Ainsi, la dimension mondiale de JCDecaux dans le domaine de la publicité en aéroports joue un rôle déterminant dans la décision des aéroports 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.

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

Étant le seul acteur opérant des supports publicitaires en aéroports sur 5 continents et proactif dans sa démarche orientée data, JCDecaux valorise cet avantage compétitif en investissant dans des données globales qualitatives et quantitatives et ce dans le strict respect du RGPD.

Pour les données qualitatives, JCDecaux investit dans des études permettant de mieux comprendre le profil et le comportement des voyageurs dans les principaux aéroports internationaux. Ces études sont utilisées par l'ensemble des filiales du Groupe pour délivrer à leurs annonceurs des données marketing globales qui démontrent l'efficacité du média aéroport. Parmi ces études il y a : « Airport Stories » (2011) sur l'impact et la perception des marques en aéroport, « Global Shopper Connection » (2013 et 2016) qui analyse comment les passagers associent voyage et expérience shopping à la fois en ville et à l'aéroport, « Airports Open for Business » (2018) qui dresse un profil détaillé des passagers affaires.

Pour les données quantitatives, dès 2015 JCDecaux a signé un partenariat exclusif avec CiR/NPD Travel Retail. Ce partenariat a permis à JCDecaux d'accéder à une base de données conséquente sur le trafic aérien dans 550 aéroports (soit une couverture de 95 % du trafic international). Au printemps 2020, alors que ce partenariat a pris fin, JCDecaux s'est rapproché de Forward Keys, le fournisseur de données officiel de NPD Travel Retail, s'assurant de conserver mais aussi d'améliorer l'accès à ces données et leur granularité. La crise sanitaire de 2020 a conduit JCDecaux à œuvrer aux côtés de Forward Keys à la mise en place d'un modèle de prévision de trafic sur lequel le Groupe entend s'appuyer pour très rapidement relancer les investissements publicitaires quand les audiences seront de retour.

Simultanément, afin de relancer les investissements publicitaires en aéroport, les équipes marketing de JCDecaux ont travaillé sur un arsenal d'argumentaires mixant les données quantitatives de Forward Keys et les données qualitatives. Pour ces dernières, en juillet 2020, JCDecaux a investi dans une étude globale pilotée par l'institut de recherche M1nd-set, qui visait à comprendre l'appétence d'un panel de voyageurs aériens internationaux à reprendre les voyages et leur comportement futur en aéroport. Cette étude ayant démontré un intérêt prononcé chez les annonceurs, JCDecaux a décidé, en utilisant la plateforme Attest (panel international online) de lancer pour 2021 un indicateur de confiance des voyageurs (Sentiment Tracker). Un premier questionnaire pilote a été conduit en novembre 2020 auprès de 980 répondants ayant voyagé entre août et octobre 2020, qui a permis de démontrer que les voyageurs sont confiants sur la sécurité en aéroport, le fait de voyager les placent dans un état d'esprit positif et qu'ils restent finalement satisfaits de leur expérience en aéroport. En 2021, et dès que les restrictions en termes de voyages seront levées, cet indicateur sera mis à jour de manière mensuelle.

Enfin, s'appuyant tant sur les données quantitatives que qualitatives développées ci-dessus, JCDecaux poursuit le déploiement du projet international de mesure d'audience en aéroport (nommé Airport Audience Measurement - ou AAM), maintenant disponible à Paris, Singapour, Dubaï, Londres, Sao Paulo, Hong Kong, et en cours de déploiement dans plus d'une quinzaine d'aéroports.

Ce déploiement permettra aux pays détenteurs de la solution de proposer la vente en programmation sur leur inventaires digitaux, proposant une flexibilité accrue auprès des clients pour l'environnement aéroportuaire.

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

Avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, les aéroports sont un lieu idéal pour diffuser des informations, des messages publicitaires ou du contenu ayant pour objet de distraire les passagers. Ces derniers sont disposés à interagir avec les médias numériques ; ils souhaitent télécharger des contenus et faire connaissance avec les marques. 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.

Les écrans numériques jouent donc un rôle central dans la vie des aéroports, notamment en termes de visibilité et d'impact. En 2020, JCDecaux a maintenu sa stratégie d'investissement digital. « The Wave » en est la parfaite illustration : cet écran incurvé de 87m² a été pensé pour capter l'attention de 100 % des voyageurs arrivant au Terminal 3 de l'aéroport international de Dubaï. Cette installation unique en son genre offre aux annonceurs une opportunité exceptionnelle d'associer leur image à la reprise économique mondiale tout en faisant vivre aux passagers une expérience surprenante, immersive et innovante.

Avec plus de 7 000 panneaux digitaux publicitaires déployés dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre digitale dense et riche en solutions pour les annonceurs, dont l'efficacité peut s'avérer stratégique, en particulier quand il s'agit d'augmenter la fréquentation des espaces travel retail.

Pour valoriser son offre digitale, JCDecaux s'appuie sur VIOOH Content, une solution de gestion de contenu en temps réel opérée par VIOOH et qui favorise l'interactivité entre annonceurs et passagers. VIOOH Content permet la diffusion de contenus variés et adaptés en fonction de l'origine ou la destination des passagers, en différentes langues et dans les zones adaptées de l'aéroport, en temps réel maximise l'impact et la pertinence des campagnes digitales adressant le bon message, au bon moment, au bon endroit et à la bonne audience. La contextualisation des contenus est un outil particulièrement précieux pour les annonceurs du retail souhaitant développer des campagnes Drive to Store. C'est dans cette optique qu'à l'été 2020, Lagardère Travel Retail s'est appuyé sur les réseaux digitaux de JCDecaux Airport Paris en zone de départ pour diffuser une série de messages invitant les passagers à se rendre dans ses boutiques pour effectuer leur shopping et profiter du service « Shop & Collect ». Cette campagne a contribué à la reprise de l'activité et au retour à la normale de l'ambiance dans les aéroports parisiens de Charles de Gaulle et Orly. Par ailleurs, JCDecaux développe pour les annonceurs des solutions de publicité événementielle permettant de créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport et d'établir une expérience client forte et mémorable. 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.

Enfin, les dispositifs proposant des services aux passagers font également partie des solutions de communication à forte valeur ajoutée, tant pour les annonceurs que pour les passagers et les autorités aéroportuaires. Dès 2015, JCDecaux Airport Paris fut pionnier dans la commercialisation du sponsoring du service Wi-Fi dans la totalité des terminaux des aéroports de Paris. Depuis 2017, JCDecaux commercialise également le sponsoring du service Wi-Fi pour les aéroports d'Abu Dhabi, Dubaï, Shanghai et Nice. Le sponsoring du Wi-Fi témoigne du fait que l'aéroport joue un rôle unique dans le dialogue entre les marques et des passagers toujours plus connectés.

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

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

Au 1^{er} janvier 2021, le Groupe détenait 249 contrats publicitaires représentant 291 775 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports dans 28 pays.

Au 31 décembre 2020, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2020) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 3 ans. 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.

JCDecaux reverse la plupart du temps aux concédants une redevance variable, sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires publicitaire incluant parfois un minimum garanti.

6.3.2. Présence géographique

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

En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires des bus dans 5 villes chinoises, pour plus de 43 000 faces et gère les espaces publicitaires des métros de Pékin, Shanghai, Canton, Chongqing, Nankin, Tianjin et Suzhou. En juin 2021, JCDecaux a d'ailleurs renouvelé sa joint-venture (dont l'origine remonte à 2006) avec Beijing Metro Operation Co.Ltd et étendu le contrat d'exploitation publicitaire des 9 lignes centrales du Métro de Pékin pour 20 ans. Enfin à Hong Kong, JCDecaux détient depuis 1977 le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway) et la ligne Airport Express (AEL) de Hong Kong ainsi que la concession exclusive attribuée par Hong Kong Tramways Ltd pour l'adhésivage intégral et la publicité dans les 160 tramways que compte le parc.

Avec une importante part de marché dans les métros, JCDecaux est incontournable en Chine. Grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux Chine, un annonceur peut acheter simultanément des emplacements dans 8 villes différentes : outre la simplification de l'acte d'achat pour les annonceurs et agences, ce réseau unique offre des opportunités en termes de créativité et d'innovation qui améliorent l'impact de la communication dans les métros chinois.

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

En dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient les contrats publicitaires des métros de São Paulo, Lima, Bruxelles, Turin, Milan, Rome, Brescia, Naples, Helsinki, Berlin, Nuremberg, Vienne et Copenhague. En Espagne, JCDecaux gère en exclusivité l'intégralité des supports publicitaires du métro de Madrid, ainsi que les concessions publicitaires du métro de Barcelone et du métro de Bilbao.

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

- en Afrique/Moyen-Orient : Afrique du Sud, Cameroun, Côte d'Ivoire, Israël
- en Asie-Pacifique : Chine (dont Hong Kong), Australie et Nouvelle Zélande
- en Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays Bas, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Suisse via APG|SGA
- sur le continent Américain : Mexique, Panama, Pérou, Uruguay.

6.3.3. Audience et trafic

Le Groupe utilise pour les métros et systèmes de transit les mêmes techniques de géomarketing que pour le mobilier urbain et le grand format pour maximiser l'impact de ses réseaux publicitaires sur l'audience des métros et l'efficacité de son offre commerciale auprès des annonceurs. En Chine, où JCDecaux est le leader de la publicité dans les transports, une première étude de mesure d'audience dans le métro avait été développée dès 2008 à Shanghai et Pékin. Cette année le Groupe a fait évoluer cette étude et a vu naître sa première mesure d'audience dédiée, « Metro Audience Measurement », (MAM), à Shanghai. MAM a pour objectif d'enrichir la quantification et qualification d'audience présente dans le métro. Cela permet au Groupe de partager davantage d'indicateurs de performance médias dans le but d'optimiser les campagnes des annonceurs.

La crise de la Covid-19 a conduit à une chute drastique des audiences dans les transports publics. Afin de pouvoir communiquer des indicateurs d'audience aux annonceurs, le département Data Corporate du Groupe a développé un « Mobility Tracker Index ». Cet indicateur de mobilité urbaine permet de suivre le niveau d'affluence des audiences dans les villes par rapport à une moyenne pré-Covid au Royaume-Uni, à Singapour, aux Etats-Unis, en Belgique, en Italie, en France, en Israël, en Australie, en Espagne et en Allemagne. Il inclut également un indicateur de confiance pour mesurer le trafic dans les métros.

En complément, certaines filiales du Groupe se sont rapprochées de différents types de fournisseurs de données à un niveau local, afin de déployer des solutions de suivi et d'évolution du trafic dans les métros et gares. À titre d'exemple : au UK, JCDecaux a collaboré avec Location Science afin de géolocaliser son inventaire dans les zones Transport et développer un index similaire, comparant l'audience en temps réel à une base pré-Covid. Au Danemark, JCDecaux récolte les données de trafic en temps réel grâce à l'installation de capteurs Wi-Fi. Le Danemark enrichit cette base de données grâce aux données publiques partagées par Google et Apple. En Belgique, JCDecaux a créé un index de trafic grâce aux données fournies de façon hebdomadaire par la société gestionnaire de transport.

6.3.4. Ventes et marketing

Afin d'encourager la créativité des agences et annonceurs dans leur utilisation du média métro, JCDecaux Chine a créé deux

événements majeurs : le Best of the Best Awards et le Festival Innovate®. L'objectif de ces récompenses est de créer une forte valeur ajoutée pour les espaces publicitaires gérés par le Groupe tout en faisant naître, en collaboration avec ses partenaires, une culture du métro harmonieuse et créative.

Le Best of The Best Awards, événement initié dès 2002 par JCDecaux Transport à Hong-Kong, a ensuite été dupliqué en 2007 aux autres métros chinois. Cette compétition, a pour but d'encourager la création de campagnes publicitaires exceptionnelles et récompense les meilleures d'entre elles. Depuis 2012, en raison d'un marché porteur, un accent particulier est mis sur le métro de Shanghai, où chaque année l'équipe de JCDecaux met en place un thème central pour l'événement en fonction de la tendance et des centres d'intérêt du marché des médias en Chine. Les principaux prix sont le platine « Best of the Best Awards », respectivement dans les catégories « Best Media Use » et « Créativité ». Il existe également deux prix attribués par les usagers, grâce à un vote en ligne sur Wechat, pour « la campagne préférée des passagers » et la « campagne numérique préférée des passagers ».

Ces dernières années, pour s'inscrire dans les nouveaux usages mobiles des passagers, les thèmes choisis ont concerné les technologies interactives et le numérique en vue d'améliorer l'expérience des usagers du métro. Le Festival Innovate® à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation, a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. Chaque année, d'octobre à décembre, les zones recevant la plus forte fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives contribuant à enrichir l'expérience de voyage des usagers. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur imagination pour créer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. En 2016, avec la création du prix « Emerging Talents » JCDecaux Transport a ouvert le concours aux étudiants universitaires. Un nouveau prix a été introduit en 2018, celui de « Best Presenter ». Ce concours est pour eux une occasion unique de démontrer leur créativité et leur capacité d'innovation en situation réelle. Ce positionnement résolument innovant contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la communication extérieure à Hong Kong.

Ces événements n'ont pas eu lieu en 2020 du fait de la pandémie mais les équipes JCDecaux travaillent d'ores et déjà à la préparation de l'édition 2021.

Le métro et autres systèmes de transit (gare) : laboratoires de nouvelles technologies

Comme pour l'aéroport, le métro et les gares sont un territoire idéal pour le média digital. Les modèles économiques sont de deux ordres :

- 100 % publicitaire (ou à très forte prédominance publicitaire). Destinées à une audience de masse fortement mobile à l'intérieur des stations et dont les temps d'attente sont limités (2 à 3 minutes), les boucles de programme proposées sont courtes afin d'optimiser la visibilité pour les annonceurs. Ce modèle est prédominant en Asie, au Royaume-Uni, en Allemagne, ou encore en Italie
- un média de contenu destiné à informer et distraire les passagers dans lequel s'inscrit un volet publicitaire, comme le canal Infoscreen dans le métro, les trams et les bus de Vienne, Graz, Linz, Innsbruck, Klagenfurt, Wels et Eisenstadt en Autriche ; ou encore Canal Metro à Madrid, MOUTV dans le métro de Barcelone.

Les nouvelles technologies offrent également de plus en plus de possibilités d'interagir avec le passager, que ce soit pour le divertir ou valoriser son temps de transport en lui donnant accès à des offres promotionnelles. Partout dans le monde, les équipes de JCDecaux accompagnent les annonceurs qui souhaitent ajouter un volet interactif à leurs campagnes, par la distribution de coupons, la mise en œuvre de campagnes faisant appel à la réalité augmentée ou l'utilisation de QR Codes et Beacons permettant d'accéder à des contenus dédiés sur des plateformes mobiles ou les réseaux sociaux. Cette convergence du média « offline » et du média « online » est particulièrement marquée dans l'univers de la communication dans les transports en Chine où la population est facilement encline à utiliser son téléphone mobile, de nombreuses campagnes publicitaires incluent des QR codes que les usagers peuvent scanner pour faire leurs achats depuis le support publicitaire, puis être ensuite directement livrés dans la journée sur le lieu de leur choix.

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

Enfin, la créativité et l'innovation permettent d'améliorer l'expérience des passagers en proposant des solutions et des services utiles à tous. C'est dans cet esprit que JCDecaux, en association avec BNP Paribas, la start-up Airlabs et Clitren Railways, a développé quatre zones « d'air pur » dans la station Marylebone en Angleterre pour lutter contre la pollution de l'air. Ce nouveau format transforme l'espace publicitaire classique en faveur de considérations RSE, et dans ce cas, dans le but de soutenir le programme de développement durable des Nations Unies.

7. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l’Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d’affaires (source : JCDecaux). En 2020, l’Affichage grand format a représenté 16 % du chiffre d’affaires du Groupe.

Situé généralement sur les grands axes de circulation des villes et de leur agglomérations, le support d’affichage grand format du Groupe permettent aux annonceurs de toucher de très larges publics, sur des cibles essentiellement automobilistes. Les réseaux d’affichage de JCDecaux comprennent des emplacements très qualitatifs, en termes de visibilité, dans les villes importantes telles que Paris, Londres, Berlin, Bruxelles, Chicago, Vienne, Madrid, Lisbonne, Johannesburg et Mexico et offrent aux annonceurs une large couverture territoriale dans chaque pays. Sur nombre de marchés, ces actifs en grand format sont pour partie convertis en supports numériques (Digital OOH). Au Royaume-Uni, la transformation du grand format est très significative et la part du chiffre d’affaires digital dans ce segment atteint 70 %.

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 l’activité des toiles événementielles (habillage de très grande envergure sur les chantiers de restauration de bâtiments). JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Amérique latine, en Afrique, en Europe Centrale, en Asie et plus récemment en Australie avec l’acquisition d’APN Outdoor).

7.1. Nature des contrats d’affichage

Dans le cadre des contrats d’affichage, JCDecaux loue les sites sur lesquels sont installés ses supports, principalement auprès de propriétaires de terrains ou d’immeubles privés (contrats de droit privé) et, dans une mesure moindre mais néanmoins croissante, auprès de collectivités locales (contrats de droit public), de sociétés de chemins de fer, d’universités ou de sociétés immobilières. JCDecaux verse les loyers aux propriétaires de ces terrains ou immeubles. Pour l’occupation du domaine privé de l’État ou des collectivités territoriales, les contrats d’affichage sont généralement conclus après mise en concurrence. Au Royaume-Uni, le Groupe est propriétaire d’un certain nombre de terrains sur lesquels sont installés ses panneaux d’affichage, comme celui de Cromwell Road où a été installée la structure digitale conçue par Zaha Hadid Design.

7.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2020, le Groupe disposait de 145 477 faces publicitaires réparties dans 23 pays européens (couvrant 2 046 villes européennes de plus de 10 000 habitants), quatre pays d’Asie-Pacifique, à savoir l’Australie, la Chine (Hong Kong), la Nouvelle-Zélande et Singapour, ainsi qu’en Ukraine, au Qatar, en Ouzbékistan, au Chili, en Colombie, au Costa Rica, en République Dominicaine, au Salvador, au Guatemala, au Honduras, au Mexique, au Nicaragua, au Panama, en Uruguay, aux États-Unis, en Afrique du Sud et dans d’autres marchés d’Afrique subsaharienne dont le Nigéria. En 2019, le Groupe a poursuivi 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, les panneaux parmi les moins rentables afin d’optimiser ses coûts.

Au 31 décembre 2020, la répartition géographique des faces publicitaires du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	93 970
France	33 991
Reste du Monde ⁽²⁾	13 360
Royaume-Uni	2 010
Asie-Pacifique ⁽³⁾	2 010
Amérique du Nord	136
TOTAL	145 477

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

⁽²⁾ Inclut l’Afrique du Sud, l’Angola, le Botswana, le Brésil, le Cameroun, le Chili, la Colombie, le Costa Rica, l’Eswatini, le Gabon, le Guatemala, le Honduras, l’Île Maurice, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, le Mexique, le Mozambique, la Namibie, le Nicaragua, le Nigéria, l’Ouganda, l’Ouzbékistan, le Panama, le Qatar, la République dominicaine, le Salvador, la Tanzanie, l’Ukraine, l’Uruguay, la Zambie et le Zimbabwe.

⁽³⁾ Inclut l’Australie, la Chine, la Nouvelle-Zélande et Singapour.

7.3. L’offre de JCDecaux

L’offre Affichage grand format de JCDecaux comprend une large gamme de produits, des mobiliers au format 8m² jusqu’aux toiles événementielles de plusieurs centaines de m².

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

Les nouveaux supports d'affichage du Groupe utilisent les concepts qui ont fait le succès du Mobilier Urbain, tels que le rétro-éclairage et l'affichage déroulant. Depuis l'acquisition d'Avenir en 1999, le Groupe a investi de manière significative pour améliorer la qualité de son réseau d'affichage grand format, notamment sur ses principaux marchés que sont la France et le Royaume-Uni. 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 fixe ou déroulant rétro-éclairés de 8, 12 et 18m².

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

Dans le cadre de tous ces développements, JCDecaux a systématiquement opéré la conversion de l'ensemble de ses supports d'affichage obsolètes 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 contribue à l'avantage compétitif du Groupe.

Cette dynamique de développement de nouveaux supports d'affichage grand format haut de gamme s'étend à d'autres marchés, dont l'Autriche, l'Allemagne, les États-Unis, l'Australie et l'Afrique du Sud.

Le développement du canal numérique en grand format est également significatif depuis plusieurs années, contribuant ainsi à la dynamique de digitalisation de la communication extérieure. Par ces développements, JCDecaux déploie une nouvelle expérience de communication pour les marques. Elle s'appuie sur la dynamique de messages thématiques, ciblés, affinitaires et en temps réel. Désormais, les frontières du temps et de l'espace s'effacent au profit d'une communication contextuelle et pertinente pour les publics exposés.

Au Royaume-Uni, depuis plusieurs années, le Groupe a investi de manière significative dans des écrans grand format de haute qualité, opérés via des plateformes technologiques performantes pour la conception des campagnes et la gestion de la diffusion des messages.

L'extension du parc de mobiliers digitalisés s'est portée sur un nombre important d'emplacements stratégiques couvrant les principales entrées et sorties des plus grandes villes, dont Londres. Par exemple, ces sites comprennent la numérisation de Trafford Arch et la conversion d'un actif emblématique à Old Street, la porte d'entrée du quartier financier et du village de la Silicon Valley plus à l'est, la conversion au numérique du rond-point de Wandsworth dans le sud de Londres, de taille similaire à celle de l'actif du rond-point de Old Street.

Depuis septembre 2018, JCDecaux propose aux marques un nouvel emplacement Digital OOH d'exception : The Kensington, situé sur Cromwell Road, un axe majeur qui relie le centre de Londres à l'aéroport d'Heathrow. Une sculpture exclusive signée par Zaha Hadid Design qui intègre un écran de très grand format et dont Audi et Coty ont été les premières marques diffusées au lancement.

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

7.4. Vente et Marketing

Le Groupe commercialise ses réseaux d'affichage grand format, publicités lumineuses et toiles événementielles sous plusieurs marques, à savoir : JCDecaux Large, Avenir et JCDecaux Artvertising en France, Avenir en Espagne, JCDecaux au Royaume-Uni, en Irlande, aux Pays-Bas et dans plusieurs autres pays européens, Gewista en Autriche, Europlakat en Europe centrale, WallDecaux en Allemagne, JCD Dewez en Belgique, IGPDecaux en Italie, Continental en Afrique et Vendor au Mexique.

Une grande partie de l'activité Affichage de JCDecaux provient de campagnes publicitaires de courte conservation, d'une durée de 7 à 15 jours.

Pour répondre à la diversité des objectifs de communication de ses clients, le Groupe propose des réseaux « prêts à afficher » de couverture et de ciblage (ou réseaux thématiques), avec une promesse et des performances garanties, construits à partir de bases de données d'audience (déplacements), socio-démographiques, géo-comportementales ou de géolocalisation par rapport à des points d'intérêts. Ils offrent des possibilités de couverture à l'échelle nationale, régionale, locale (ville à ville) et du quartier pour certaines agglomérations.

Dans certains pays, comme la France, les affichages de longue conservation, dont la durée est comprise entre un et trois ans, représentent une part significative du chiffre d'affaires.

Pour accélérer sa croissance sur ce marché de la longue conservation, JCDecaux a lancé Easyway (www.easyway.jcdecaux.com), un portail de vente direct dédié au sur mesure en longue durée. Conçu pour présenter tous les emplacements JCDecaux éligibles en France, ce site internet permet très simplement à un annonceur ou à son agence, en quelques clics, d'identifier les dispositifs les plus pertinents grâce à un puissant outil de géolocalisation, de simuler sa campagne dans une mise en situation virtuelle de son affiche et de la réserver. Cet outil permet de rendre le média plus ouvert et plus accessible aux petits et moyens annonceurs locaux.

LES ANNONCEURS

1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

Le Groupe a puisé sa résilience face aux conditions difficiles du marché dans ses investissements stratégiques dans les plateformes numériques et les stocks. En 2020, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls sept annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe, et deux seulement représentaient plus de 2 %. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2020, avec neuf des principaux annonceurs déjà présents en 2019. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 12,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2020 (12,5 % en 2019).

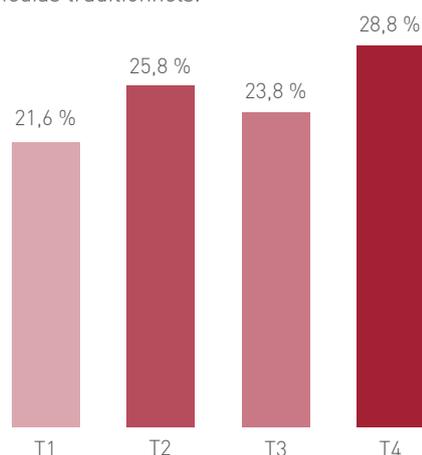
Le tableau suivant présente la part des plus grands secteurs d'activité du Groupe dans son chiffre d'affaires 2020 :

SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	16,3 %
Produits de luxe et de beauté	13,2 %
Finance	11,0 %
Loisirs, Divertissement et Cinéma	10,0 %
Agroalimentaire	8,3 %
Services	6,6 %
Automobile	6,3 %
Télécoms & Technologie	6,2 %
Gouvernements / Services Publics	6,0 %
Internet et e-commerce	5,5 %

Il convient de noter en particulier, partout dans le monde, l'augmentation des dépenses des gouvernements qui utilisent les activités de plein air pour transmettre au public des messages importants en matière de santé et de sécurité et pour remercier les travailleurs de première ligne.

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 2020, comme en 2009, la dimension exceptionnelle, la dimension exceptionnelle de la récession qui a impacté l'industrie de la publicité n'a toutefois pas permis au Mobilier Urbain de résister significativement mieux que les autres médias traditionnels.



Saisonnalité et contribution du chiffre d'affaires ajusté 2019* par trimestre

* Compte tenu de la nature atypique de l'année 2020, la répartition du chiffre d'affaires par trimestre n'est pas représentative de la saisonnalité de l'activité.

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

Le Groupe commercialise l'espace publicitaire qui peut être regroupé en réseau, notamment pour le mobilier urbain. Les campagnes d'affichage sont d'une durée de 7 à 28 jours (courte conservation) ou sur une période comprise, pour l'essentiel, entre 6 mois et 3 ans (longue conservation).

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

La numérisation croissante des différents environnements dans lesquels nous exerçons nos activités a offert des possibilités de concurrence pour des sources de revenus auparavant réservées aux médias plus à même d'accueillir des campagnes publicitaires tardives. Les campagnes tactiques de courte durée, qui sont souvent menées en lien avec des événements ciblés, représentent une part croissante de nos ventes de produits numériques, en plus de leurs périodes normales de campagnes de publicité.

3. JCDECAUX ONEWORLD : AU SERVICE DE NOS ANNONCEURS INTERNATIONAUX

Grâce à une présence et à un réseau publicitaire uniques au monde, le Groupe JCDecaux est à même d'offrir à ses annonceurs la possibilité de réaliser des campagnes panrégionales, multi-supports et/ou multi-formats. JCDecaux OneWorld, la Direction mondiale Ventes et Marketing de JCDecaux, constitue une interface unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits.

JCDecaux OneWorld dispose de centres d'excellence implantés notamment à Londres, Paris, Berlin, New York, Milan, et Shanghai, qui offrent aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié pour tous les actifs du Groupe permettant ainsi de mieux servir les clients et de développer et coordonner la mise en place de partenariats dans les pays où le Groupe est présent. En 2020, la publicité « Glocale » est devenue la norme, les grandes marques recherchant une publicité percutante, personnalisée et contextuelle pour leurs clients sur chaque marché. JCDecaux OneWorld a été mis en place pour répondre à ce besoin des clients internationaux de chacun des centres d'excellence.

JCDecaux OneWorld continue de mener des campagnes internationales pour des clients opérant dans divers secteurs, comme Huawei dans la technologie, Burberry dans les produits de luxe, ainsi que Total et Saudi Aramco dans l'industrie. La centralisation des ressources a aussi permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec L'Oréal, Coty, Estée Lauder et LVMH.

JCDecaux considère que cette division OneWorld a permis aux clients internationaux du Groupe d'avoir un meilleur accès à la gamme mondiale de ses produits, et que cela a également encouragé des clients de moindre taille à recourir aux services de JCDecaux dans le cadre de leur expansion sur de nouveaux marchés.

En 2018, JCDecaux a diffusé la campagne #MYCALVINS dans 11 villes de 7 pays différents sur plus de 800 écrans, sur une journée ouvrable. L'ensemble de la campagne a été coordonné de manière centralisée, du briefing à la réservation et à l'exécution, via JCDecaux OneWorld.

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 2020, JCDecaux a poursuivi le déploiement à l'international de la version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif : Créaction®, au bénéfice de bon nombre de ses partenaires et clients collaborateurs à l'échelle mondiale. Fin 2020, 12 pays du Groupe en étaient déjà dotés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. Fin 2016, en réponse à l'importance

croissante du numérique dans notre activité, un module a été ajouté permettant la même amélioration créative via cet outil pour la publicité digitale. 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.

OneWorld continue d'être un chef de file dans le secteur de la communication extérieure, grâce à la réalisation de projets de recherche mondiaux, en collaboration avec JCDecaux DataCorp, la Direction Publicité dans les transports et les marchés locaux pour offrir une vision internationale.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

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

Avec ses nouveaux produits numériques, écrans digitaux de diffusion ou serviciels, JCDecaux joue pleinement son rôle de « City provider » et contribue activement à créer la ville de demain, mais aussi à rendre les environnements des infrastructures de transport (aéroports, métros...) plus serviciels et plus harmonieux pour les usagers. Ces nouvelles générations de produits, plus technologiques et encore plus visibles du grand public, renforcent et confirment la stratégie de JCDecaux d'un contrôle à chaque étape de la qualité de réalisation et de conception de ses mobiliers. Pour chaque type de produit, la conception et le choix des composants utilisés intègrent un principe de « duralescence programmée » pour permettre le maintien en service des produits sur de très longues périodes, jusqu'à plusieurs décennies pour un abribus, en s'appuyant sur la capacité du groupe à rénover à neuf les mobiliers et à faire évoluer leurs composants techniques tout en maintenant une esthétique et des qualités publicitaires optimales.

L'activité de déploiement de nouveaux contrats en 2020 a naturellement été très impactée par la pandémie de Covid, et ses répercussions sanitaires et économiques sur le Groupe. Pour autant, certains développements et installations ont été maintenus en priorité ou directement inspirés par la situation sanitaire. Une première référence, à la demande de la Ville de Paris, a été le déploiement dès la fin du premier confinement français, en mai 2020, de distributeurs de gel hydroalcoolique qui ont équipé en quelques semaines l'ensemble des Abribus® et des sanitaires automatiques de Paris, soit près de 2 400 équipements au total, un projet jugé vital par la Ville pour permettre un retour accéléré et plus sûr de la population dans les rues et dans les bus. En parallèle, les engagements déjà pris ont été tenus malgré les circonstances, à l'image des écrans ePaper intégrés aux abris rénovés de Grenoble, dont les premières unités ont été déployées en fin d'année, ou de la digitalisation des abris de O'Connell street à Dublin. De même, des développements complexes comme les futurs sanitaires automatiques et les colonnes de San Francisco, ou les abribus multiservices de Bogota, ont été engagés pour ne pas mettre en risque le rythme de déploiement prévu. Enfin, la flotte des 2500 vélos hybrides de Lyon a été déployée au mois de février 2020, dans la continuité de ceux de Bruxelles à la fin de 2019. La location des batteries portatives qui permettent de bénéficier de l'assistance électrique a été fortement accélérée autour de l'été 2020, grâce à des opérations de gratuité qui ont permis le déploiement de près de 15 000 batteries dans le public, en attendant l'expansion de la solution à Dublin au début de 2021. Chacun de ces marchés implique à la fois l'intégration de services inédits suscités par l'Innovation du Groupe en matière de Recherche et Développement, et met en œuvre les capacités d'exécution technique dans des délais souvent très tendus. Qualité, esthétique, fonctionnalité et performance environnementale sont les caractéristiques premières des créations JCDecaux. 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, en étroite collaboration avec la Direction

des Projets qui est le point d'entrée unique pour les filiales, et la Direction Achats, Stocks et Production qui dispose désormais d'une forte capacité de production des mobiliers digitaux.

Ce sont des architectes et des designers de renommée internationale que JCDecaux associe à ses développements. Parmi eux, Philippe Starck, Lord Norman Foster, Robert A.M. Stern, Mario Bellini, Jean-Michel Wilmotte, André Poitiers, Patrick Jouin, Mathieu Lehanneur Carlos Bratke, Ruy Ohtake, Marc Aurel, Matali Crasset pour les nouveaux kiosques à journaux de Paris et Zaha Hadid pour la sculpture digitale de Kensington à Londres.

Les produits sont conçus en intégrant les principes de l'éco-conception. Les matériaux utilisés sont tous de la meilleure qualité et de la plus grande robustesse pour assurer aux mobiliers une durée de vie et une maintenabilité de plusieurs décennies. La réduction de la consommation d'énergie, l'adéquation de la durée de vie à l'utilisation, la recyclabilité, sont au cœur des travaux de conception. C'est une empreinte écologique réduite qui est ainsi obtenue pour chacun d'entre eux, avec un résultat très visible annoncé en octobre 2020 : la décision de rendre l'activité française de JCDecaux neutre en carbone en 2021.

En parallèle, l'intégration d'écrans numériques publicitaires ou serviciels est à présent devenue la norme dans les développements de mobiliers pour les nouveaux contrats, sur l'ensemble de nos segments de marché, et les déploiements continuent en particulier en France dont le parc continue à se digitaliser. L'organisation R&D continue donc à évoluer pour :

- intégrer ces composants digitaux en constante évolution, avec des cycles de vie technologiques courts de l'ordre de 1 à 2 ans, dans des dispositifs qui doivent rester opérationnels et qualitatifs plusieurs décennies
- structurer et renforcer les capacités d'industrialisation, de validation technique et de contrôle qualité pour assurer chez chacun des assembleurs et fournisseurs un suivi rigoureux et agile compte tenu de la grande variété des fabrications
- imaginer et expérimenter de nouveaux usages de cette composante digitale intégrant des technologies qui vont se généraliser comme l'intelligence artificielle, la maintenance prédictive ou la vision par ordinateur, et favorisant de nouvelles interactions du public avec les mobiliers de JCDecaux.

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

2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

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

Fin 2018, le prix Janus du design a récompensé la nouvelle génération de Vélos en Libre Service dessinés sous la Direction Artistique de Marcelo Joulia, mais aussi l'ensemble de l'Expérience

Utilisateur Cyclocity®, qui a été complètement reconçue pour offrir aux clients particuliers et aux collectivités une expérience au niveau du leader historique de l'industrie. Cette récompense prestigieuse vient rejoindre l'« Ingenuity Award » reçu en décembre 2012 à New-York un prix international organisé par le Financial Times et Citi qui a été attribué à JCDecaux dans la catégorie infrastructure pour son système de Vélos en Libre-Service Vélib' installé à Paris en 2007. Ce prix, placé sous le thème des « Urban ideas in Action » valorisait les sociétés, les équipes et les organisations qui ont développé des solutions innovantes pour faire face aux challenges urbains. Cette distinction récompense l'esprit pionnier de JCDecaux, qui dès 2003, a lancé le premier dispositif de Vélos en Libre-Service à Vienne en Autriche. Depuis, 70 villes dans le monde ont adopté avec succès notre système de Vélos en Libre-Service.

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

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

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des process de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été confirmés par l'audit externe de suivi réalisé en 2019, des certifications ISO 9001 et ISO 14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Production et Opérations.

3. INNOVATIONS RÉCENTES

Des avancées remarquables ont été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et du développement de produits utilisant les technologies digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor et outdoor a été développée par les équipes DGRPO (R&D, Design, Achats, Exploitation), incluant des dispositifs LCD de formats allant du 15", le plus petit, ou du 32" (cas des escalators digitaux et des écrans tactiles outdoor), jusqu'au 98" déployé en indoor dans les aéroports de Shanghai ou en outdoor sur la 5^{ème} avenue de New York, ou LED de pitch allant de 20 mm à 2,5 mm selon les utilisations en indoor ou outdoor – en attendant l'arrivée probable de pitches inférieures rendus possible par la miniaturisation des LED et l'arrivée sur le marché des microLED. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives e-Village® fonctionnant sur une architecture Android et à présent déployées dans des contextes aussi divers que les Abribus® de Paris, l'offre Vélo en Libre Service Nouvelle génération - plus de 850 exemplaires dans les bornes de Lyon, Nantes et Luxembourg, connectées aux systèmes de paiement et aux lecteurs de badge vélo, ou intégrés aux cabines téléphoniques nouvelle génération d'Infocus, au Royaume-Uni. 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, de Guangzhou) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.

Après Lyon, Nantes, Luxembourg et Bruxelles, ce sont Vilnius, Ljubljana et Dublin qui se sont ajoutées à la liste des villes mettant

en œuvre la nouvelle Expérience Utilisateur totalement refondue, multicanal et évolutive, toujours dans un déploiement sans interruption de service. L'offre a continué à s'enrichir au long de l'année, en particulier à Nantes où les stationnements vélos sont à présent équipés de capteurs basse consommation de présence de vélos, connectés par le réseau LoRa, dans le cadre de l'appel d'offre remporté en 2017. Une première mondiale pour le stationnement vélo, destinée à lutter contre le stationnement de durée excessive (ventousage) et à offrir aux utilisateurs de l'offre vélo intégrée une information en temps réel de la disponibilité des stationnements directement dans l'application Bicloo développée par JCDecaux.

Ces marchés sont également l'occasion de mettre en œuvre des vélos qui sont tous connectés, et accessibles soit via une application dédiée soit grâce à une carte de transport. Ils pourront être verrouillés en-dehors d'une station physique dans le courant de 2022, et Nantes continue à exploiter ses stations solaires, autonomes en énergie et installées sans génie civil. En parallèle, les vélos de Mulhouse ont été intégrés à l'offre MaaS (Mobility as a Service) de Mulhouse Mobilité, et peuvent être libérés directement depuis l'application de mobilité de la Métropole.

Dans la continuité du marché de Vélos en Libre-Service de Luxembourg, dont l'usage a été multiplié par plus de quatre comparativement entre 2018 et 2019, l'hiver 2019-2020 a également vu à Bruxelles et Lyon les deux premiers déploiements des vélos hybrides en libre-service de JCDecaux, utilisables soit de manière purement mécanique, soit avec une assistance électrique pour les abonnés ayant souscrit à la location d'une batterie personnelle. Présentée fin 2015 dans le cadre de la COP21, cette solution très innovante tire parti des améliorations de performance du marché des batteries et de la connectique, et s'intègre de manière fluide dans le catalogue de solutions Vélo en Libre-Service nouvelle génération de JCDecaux.

Les efforts d'innovation se poursuivent également pour continuer à enrichir et améliorer l'expérience des utilisateurs des transports en commun – et donc souvent des Abribus®. C'est ainsi que 2019 a vu la présentation de l'Abribus® Filtreo™, dont le toit intègre une solution de filtration végétale de l'air expérimentée en milieu urbain en 2021. De la même manière, le mois d'août 2020 voit l'expérimentation en région parisienne de l'abri Fraîcheur Naturelle, un abri dont les panneaux arrière ont capacité à rafraîchir les passagers attendant le bus, via une solution adiabatique d'évaporation d'eau, alimentée en énergie par des panneaux solaires installés sur le toit de l'Abribus®. Par ailleurs, la recherche de nouvelles solutions techniques s'accélère autour des thématiques de la Ville Intelligente, du Big data et de l'Open data adapté au milieu urbain. Dans le prolongement de l'équipement en 2015 des mobiliers de Paris avec des « beacons » capables d'interagir avec les smartphones, déjà mobilisés pour faciliter la digitalisation des rapports d'activité des équipes d'exploitation, 1500 mobiliers urbains de Lyon seront équipés en 2021 d'une signalétique numérique, permettant aux voyageurs et aux citoyens d'accéder directement sur leur smartphone aux informations locales de la Ville. De même, une partie des mobiliers urbains digitaux de Nice sera équipée début 2021 de capteurs de qualité de l'air et de flux, une première référence pour JCDecaux qui permettra d'enrichir significativement son offre de données « Smart City ». Cette offre « data » développée en concertation avec la nouvelle direction dédiée du Groupe s'est enrichie également en 2018 de la prévision de trafic via des solutions de capteurs déployés sur les routes, permettant aux dispositifs surplombant les plus grands carrefours de Lagos, la capitale économique du Nigéria, d'annoncer aux automobilistes des prévisions de temps de trajet.

En parallèle, la « Digital Signage Platform » développée depuis 2010 et répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain » digitale s'enrichit elle aussi notamment de fonctions de monitoring qui sont progressivement déployées dans les pays et permettront aux équipes d'exploitation de superviser la qualité de service apporté aux annonceurs, aux bailleurs et aux villes. Les équipes en charge de la plateforme, sous Maîtrise d'Ouvrage interne structurée au sein de la Direction de l'Exploitation Internationale, continuent également à faire progresser les outils intégrés visant à assurer le contrôle et l'intégrité des contenus numériques à diffuser, à programmer ces contenus (« scheduling ») de façon élaborée et adaptable à chacune des installations digitales, ainsi qu'à sécuriser les diffusions. D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2020, plus de 23 000 écrans étaient gérés par son intermédiaire.

Enfin, dans le cadre de la politique de développement durable, les équipes de R&D de JCDecaux ont produit des études importantes d'adaptation des systèmes existants pour la réduction d'énergie et pour l'utilisation d'énergies vertes. Outre la station vélo solaire déployée à Nantes et Mulhouse, JCDecaux a déployé à Nice des abris Tramway solaires, qui collectent et stockent en journée une partie de l'énergie nécessaire à leur éclairage de nuit et étend en Afrique son parc d'Abribus® publicitaires pleinement autonomes en énergie, déployés en 2020 à Abidjan (Côte d'Ivoire).

Les développements effectués en propre par JCDecaux donnent lieu à une politique déterminée de protection de ses droits de propriété intellectuelle : au 31 décembre 2020, le Groupe est ainsi titulaire de 133 brevets en France et à l'étranger.

La marque « JCDecaux » est pour sa part déposée dans 133 pays. Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales.

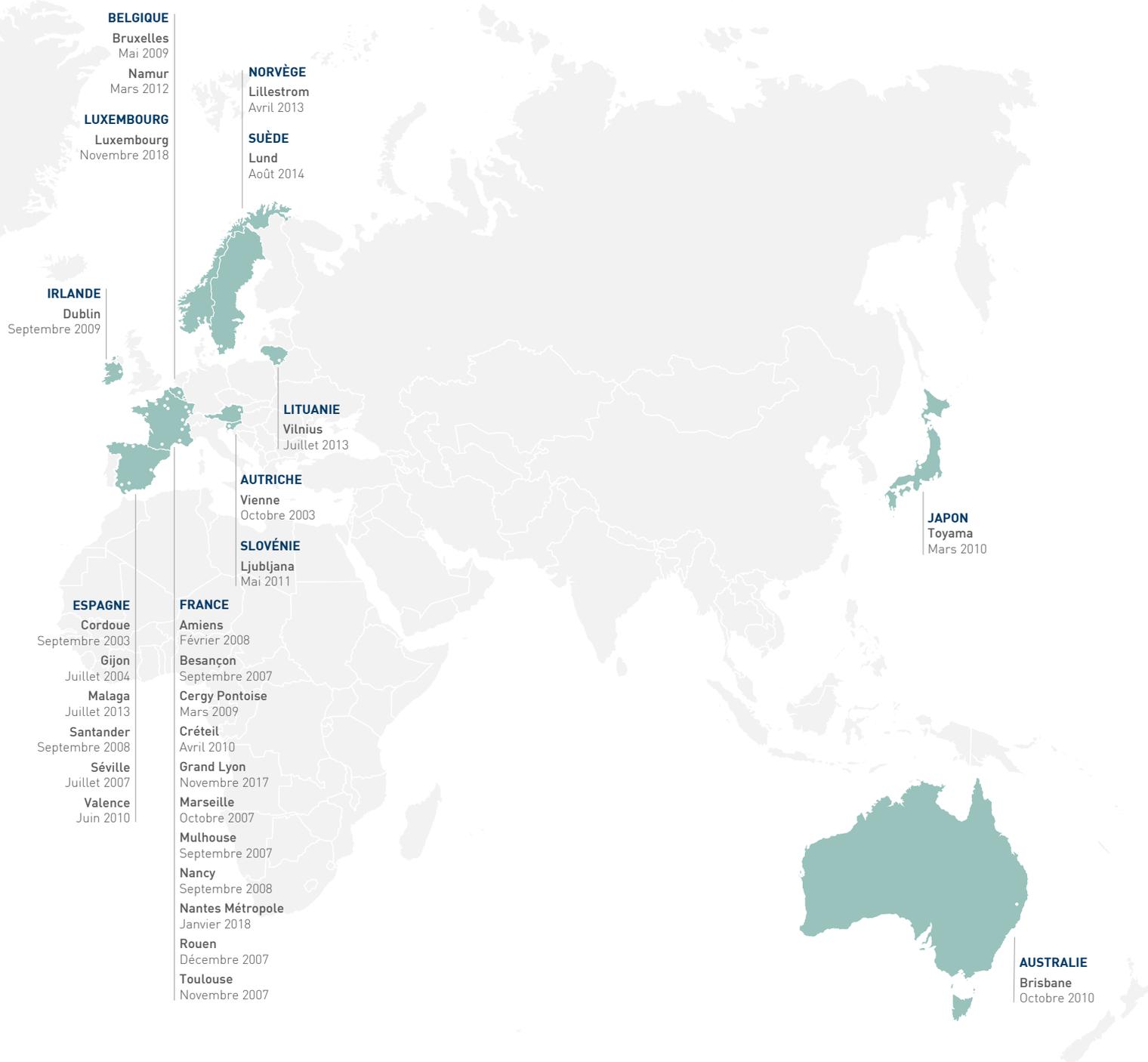
Au 31 décembre 2020, le Groupe est titulaire de 571 autres marques secondaires. 1 123 modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les Abribus®, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les Vélos en Libre-Service, les sanitaires, dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Le Groupe est titulaire de noms de domaine pour assurer la sécurité de son activité dans tous les pays où il est présent et limiter les réservations par des tiers de noms de domaine comprenant le terme « JCDecaux ».

Que la technologie soit développée au sein de la Société ou appartienne à des tiers, des études destinées à s'assurer de la liberté de son exploitation sont conduites pour vérifier que les droits des tiers ne sont pas contrefaits. Le Groupe opère une sélection attentive de ses fournisseurs et négocie des garanties en contrefaçon adéquates.

Les designers sollicités pour la création de nouvelles formes de dispositifs cèdent au Groupe, pour la plupart, l'ensemble de leurs droits cessibles, JCDecaux veillant à les protéger par des modèles déposés en France (de manière à disposer d'une antériorité mondiale) et à l'étranger. Des recherches sont en outre effectuées sur ces formes nouvelles, afin de vérifier qu'elles ne sont pas similaires ou très proches de formes déjà créées précédemment et sur lesquelles des tiers détiendraient des droits. Ces recherches ne peuvent toutefois être conduites de manière exhaustive.



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





ABRIBUS® affichant un message de soutien
aux personnels soignants et les consignes sanitaires
Paris
 FRANCE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

(Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Notice d'information et éléments constitutifs de la Déclaration de Performance Extra-Financière 54

Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables ^{DPEF} 56

Notre Stratégie Développement Durable

La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux 58

Stratégie et objectifs 59

Soutien de JCDecaux aux Objectifs de Développement Durable et au Pacte Mondial des Nations Unies 60

Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers ^{DPEF}

La Direction du Développement Durable et de la Qualité 61

Le déploiement de la Stratégie Développement Durable 61

Le pilotage des risques extra-financiers 62

Le pilotage de la performance extra-financière 62

JCDecaux en 2020 – chiffres clés ^{DPEF} 64

Notre engagement environnemental

Réduire nos consommations énergétiques ^{DPEF} 67

Réduire nos autres impacts environnementaux ^{DPEF} 71

La gestion de l'eau 73

Notre engagement social

Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ^{DPEF} 76

Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe ^{DPEF} 78

La formation 81

La diversité et l'égalité professionnelle ^{DPEF} 84

Les conditions de travail ^{DPEF} 87

Notre engagement sociétal

Présentation de notre chaîne de valeur ^{DPEF} 91

Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat ^{DPEF} 92

Favoriser l'engagement de nos collaborateurs en faveur du Développement Durable 94

Les relations avec les villes, les sociétés de transport et les autres acteurs locaux 95

Les relations avec les annonceurs 102

Les relations avec les usagers 104

L'affichage 105

La sécurité digitale des opérations ^{DPEF} 106

La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée ^{DPEF} 106

La contribution sociétale de JCDecaux 107

La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière 110

Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) 111

Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 115

NOTICE D'INFORMATION ET ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

- Le périmètre couvert par les données extra-financières est de 98 % du chiffre d'affaires et de 96 % des effectifs du Groupe (en ETP), sauf indication contraire dans le texte accompagnant les données présentées.
- Conformément à l'article L225-102-1 du Code de Commerce, l'intégralité des éléments constitutifs de la Déclaration de Performance Extra-Financière sont disponibles dans le présent rapport :

ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE		PARTIE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	CHAPITRES	PAGE	
MODÈLE D'AFFAIRES		« Notre modèle économique » et « Nos valeurs fondatrices »	Activité du Groupe	24	
		« JCDecaux en 2020 – chiffres clés »	Le DD et la RSE	64	
		« Présentation de notre chaîne de valeur »	Le DD et la RSE	91	
		« Répartition de la valeur créée entre les parties prenantes »	Activité du Groupe	25	
		« La Stratégie du Groupe »	Activité du Groupe	26	
		« Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables »	Le DD et la RSE	56	
PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS		« Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers »	Le DD et la RSE	61	
		« Politique de maîtrise des risques »	Infos. Juridiques	324	
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	Description du risque	« Risque lié à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires »	Infos. Juridiques	326	
	Politiques appliquées, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Politique de conformité avec la loi Sapin II et la loi sur le Devoir de Vigilance »	Infos. Juridiques	333	
		« Focus sur l'Éthique des Affaires »	Le DD et la RSE	92	
RESPECT DES DROITS HUMAINS	Collaborateurs	Description du risque	« Risque lié au non-respect des droits humains des collaborateurs »	Infos. Juridiques	326
		Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs »	Le DD et la RSE	78
	Fournisseurs	Description du risque	« Risques liés au non-respect des droits humains des fournisseurs »	Infos. Juridiques	327
		Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat »	Le DD et la RSE	92

Les risques listés ci-dessus et présentés dans le présent chapitre sont les éléments déclarés matériels à l'issue de l'analyse de risques. Compte tenu de ses activités, JCDecaux ne détaille pas les thématiques suivantes, car évaluées comme non-matérielles :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire,
- la lutte contre la précarité alimentaire,
- le respect du bien-être animal,
- une alimentation responsable, équitable et durable.

ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE		PARTIE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	CHAPITRES	PAGE
CONSÉQUENCES SOCIALES ET SOCIÉTALES	Description du risque	« Risque lié à la santé et à la sécurité des employés et des sous-traitants »	Infos. Juridiques	329
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »	Le DD et la RSE	76
	Description du risque	« Risque lié à la protection des données personnelles et au respect de la vie privée »	Infos. Juridiques	327
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée »	Le DD et la RSE	106
	Description du risque	« Risque lié au piratage digital des mobiliers et dispositifs »	Infos. Juridiques	328
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« La sécurité digitale des opérations »	Le DD et la RSE	106
	Autres informations obligatoires :			
	<ul style="list-style-type: none"> • Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés 	• Section 5. « Les conditions de travail »	Le DD et la RSE	87
	<ul style="list-style-type: none"> • Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées 	• Section 4. « La diversité et l'égalité professionnelle »	Le DD et la RSE	84
	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable 	• Thématiques non-matérielles pour l'activité de JCDecaux		
CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES	Description du risque, Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	Les enjeux environnementaux sont pleinement intégrés à la Stratégie Développement Durable de JCDecaux (cf. section « Notre Engagement Environnemental », mais non identifiés comme risque principal)	Le DD et la RSE	65
	Autres informations obligatoires			
	<ul style="list-style-type: none"> • Conséquences sur le Changement Climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit 	• « Notre impact énergétique » et « Focus sur les postes significatifs de gaz à effet de serre »	Le DD et la RSE	67
	<ul style="list-style-type: none"> • Economie circulaire 	• « Nos autres impacts environnementaux » et « Focus Economie Circulaire »	Le DD et la RSE	71
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE	Description du risque, Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	Les enjeux de fiscalité responsable sont pleinement intégrés à la Stratégie d'entreprise (cf. Politique Fiscale), mais non identifiés comme risque principal	Etats financiers	129

Le symbole ^{DPEF} est placé en face des titres de chapitres concernés par la Déclaration de Performance Extra-Financière.

Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations exprimant une conclusion d'assurance modérée, établi par le cabinet EY, Organisme Tiers Indépendant nommé pour l'exercice, est disponible à la fin de ce chapitre.

Le symbole ✓ identifie les indicateurs concernés par ce rapport. Le symbole 🔍 identifie les sujets faisant l'objet de focus spécifiques.

Une table de correspondance entre les indicateurs GRI® G4 (critères essentiels) et les informations extra-financières de JCDecaux est disponible en page 111.

LES PERSPECTIVES POUR UNE VILLE ET UNE MOBILITÉ INTELLIGENTES ET RESPONSABLES ^{DPEF}

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



ACCÉLÉRATION DE L'URBANISATION MONDIALE ET DU DÉVELOPPEMENT DES TRANSPORTS

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

68 % de la population mondiale vivra dans des zones urbaines d'ici 2050 (contre 55 % en 2018) ⁽¹⁾
Croissance de l'audience de la communication extérieure dans les villes

L'accélération de l'urbanisation renforce la stratégie de développement de JCDecaux à l'international, notamment dans les pays émergents, permettant d'offrir plus de services aux citoyens.

90 % de l'augmentation du nombre d'urbains se concentrera en Afrique et en Asie ⁽¹⁾
Emergence de plus en plus de « villes monde », notamment dans les pays en développement qui souhaitent offrir plus d'accessibilité, de connectivité, d'offre de mobilité, etc.

Ce développement offre de nouvelles opportunités d'innovations technologiques, sociétales ou environnementales permettant d'anticiper les besoins de ces « villes monde » et grands aéroports de demain.

2,4 % de croissance annuelle du trafic aérien au cours des 5 prochaines années ⁽²⁾
Après un recul sans précédent en 2020 dû à l'épidémie de Covid-19, la mobilité et le trafic aérien devraient reprendre progressivement et retrouver le niveau d'avant crise à partir de 2024

Même si l'épidémie de Covid-19 a eu un impact sur le trafic aérien, l'urbanisation mondiale accrue et la mobilité internationale ne sont pas remis en cause, et permettront à JCDecaux de toucher une audience plus large et de proposer aux annonceurs des réseaux à échelle mondiale, nationale et locale.



CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RARÉFACTION DES RESSOURCES

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

Il faut réduire de **40 % à 60 %** les émissions de gaz à effet de serre mondiales d'ici 2030 (comparé à 2010) pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C d'ici 2050 ⁽³⁾
Les entreprises doivent adopter des objectifs de réduction de gaz à effet de serre ambitieux pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C

La réduction des émissions de gaz à effet de serre pour s'inscrire dans la trajectoire à 1,5°C constitue une opportunité pour JCDecaux de renforcer encore ses avantages concurrentiels en repensant certaines opérations au regard de ce défi.

Première et unique entreprise de communication extérieure à avoir rejoint le RE100 ⁽⁴⁾ en 2019, JCDecaux s'est par exemple fixé comme objectif, dès 2014, de couvrir 100 % de ses consommations électriques par de l'électricité verte en 2022.

Le Groupe a également pour objectif d'atteindre la neutralité carbone dès 2021 pour ses activités en France et prévoit d'élargir cet objectif à l'échelle du Groupe par la suite.

Les catastrophes naturelles ont été multipliées par **2** dans le monde en 20 ans

Le changement climatique en est le principal responsable ⁽⁵⁾

Il est nécessaire de s'adapter à un nouveau contexte climatique (augmentation des températures et du niveau de la mer, multiplication des événements extrêmes, raréfaction des ressources, etc.)

Pour la première fois, les cinq principaux risques mondiaux probables à long terme sont environnementaux ⁽⁶⁾

Les opportunités de développement de nouveaux services à destination des villes autour de la résilience et de l'adaptation au Changement Climatique sont grandes : capteurs pour alerter contre les pics de pollution, alertes sur les événements climatiques extrêmes, participation au développement de la biodiversité dans les villes (végétalisation des mobiliers par exemple), amélioration de la qualité de l'air et lutte contre les îlots de chaleur, etc.

⁽¹⁾ Centre d'actualités de l'ONU, World Urbanization Prospects, The 2018 Revision, Key facts

⁽²⁾ ACI, World Airport Traffic Forecasts 2020-2040

⁽³⁾ GIEC (IPCC), Special report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels [...], October 2018

⁽⁴⁾ RE100 : initiative mondiale, lancée en 2014, regroupant plus de 280 multinationales engagées à s'alimenter à 100 % en énergies renouvelables

⁽⁵⁾ ONU Info, Le changement climatique, moteur du doublement des catastrophes naturelles au cours des 20 dernières années, 12 octobre 2020

⁽⁶⁾ Édition 2020 du rapport annuel sur les risques globaux (The Global Risks Report 2020, World Economic Forum)



TRANSFORMATION DIGITALE

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

3,06 milliards d'utilisateurs de smartphones dans le monde en 2020 ⁽¹⁾

Avec la croissance de l'offre médias et la multiplication des canaux de communication, les annonceurs recherchent des solutions leur permettant de mieux cibler une audience mobile, connectée et en demande d'interactivité

Le secteur de la communication extérieure reste le seul véritable « média de masse » capable de capter une audience mondiale toujours plus mobile et connectée.

Ce positionnement, combiné à une convergence du marketing extérieur et mobile (notamment grâce aux technologies NFC, Wi-Fi, ...) renforce encore davantage la pertinence du média JCDecaux. La combinaison puissante de son offre de communication extérieure et des apports de l'Internet mobile permet à JCDecaux de proposer à ses clients annonceurs un service encore plus efficace et percutant.

77 % des entreprises engagées dans la digitalisation reconnaissent la contribution du digital à leur croissance ⁽²⁾

De nouvelles opportunités en lien avec l'accroissement de l'offre digitale, la « Smart Data » et la « Smart City » émergent

La transformation digitale offre des perspectives de développement de nouvelles solutions pour toujours plus d'interactions, de richesse et de pertinence des contenus, à travers de nouvelles formes de réalité augmentée (digitalisation des supports, services de connectivité, solutions créatives, etc.), et au service à la fois des citoyens, des villes, des sociétés de transport et des annonceurs.



ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION ET DES ATTENTES DES CITOYENS

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

Le secteur collaboratif représentera **302** milliards d'euros à l'échelle mondiale d'ici 2025 ⁽³⁾

Les solutions collaboratives sont plébiscitées par les citoyens, et les villes se positionnent en véritables chefs d'orchestre du collaboratif en mettant à leurs disposition des solutions de services mutualisés (mobilité douce, conciergeries, etc.)

Cette tendance de fond dans laquelle l'usage d'un bien prédomine à sa propriété, renforce la pertinence du modèle économique initial de JCDecaux basé sur l'économie de la fonctionnalité : l'entreprise fournit un service global à ses mandants en restant propriétaire des mobiliers qu'elle met à disposition des villes et sociétés de transport, et qu'elle peut rénover à neuf en fin de contrat pour leurs donner une seconde vie.

JCDecaux est aussi pionnier dans ce domaine notamment grâce à ses solutions de mobilité douce et partagée, ou encore grâce à l'hébergement de conciergeries de quartier dans des kiosques pour renforcer le dynamisme économique à l'échelle des quartiers et le lien social entre les individus.

1,3 milliard de tonnes de nourriture sont gaspillés chaque année ⁽⁴⁾ et **45 %** des consommateurs déclarent éviter l'usage de plastique dès que cela est possible ⁽⁵⁾

77 % des marques pourraient disparaître dans l'indifférence générale ⁽⁶⁾

La surconsommation des ressources naturelles entraîne d'énormes pressions sur notre planète et menace la sécurité, la santé et le bien-être des populations.

Avec une audience potentielle de 840 millions de personnes par jour, JCDecaux est pleinement conscient de son influence sociétale sur les contenus diffusés et donc des comportements qui en découlent.

Face à des consommateurs en quête de sens, JCDecaux se positionne comme le média de communication extérieure responsable et légitime de référence pour promouvoir une communication positive et responsable, via le développement de solutions telles que le JCDecaux UK Social Impact et JCDecaux for Good en France.

L'analyse de ces enjeux et perspectives permet d'anticiper leurs impacts sur l'activité de JCDecaux et d'apporter des réponses opérationnelles concrètes. Les points principaux soulevés par cette analyse ont été intégrés dans le processus d'élaboration de la matrice de matérialité interne de JCDecaux et de l'univers d'analyse des risques extra-financiers (cf. chapitres « La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux » et « Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers » pour plus d'informations).

⁽¹⁾ Smartphone users worldwide 2019-2023, eMarketer

⁽²⁾ Baromètre Croissance & Digital 2019, Ipsos, 600 répondants issus d'entreprises françaises de 20 à 4999 salariés

⁽³⁾ La ville collaborative, les dossiers urbanistik par JCDecaux, n°1

⁽⁴⁾ Programme des Nations Unies pour le Développement, Objectif 12 : Consommation et production responsables

⁽⁵⁾ Global Consumer Insights Survey 2020, PwC

⁽⁶⁾ Étude Havas 2019, "Meaningful brands" réalisée sur plus de 1 800 marques mondiales, 350 000 personnes, 31 pays

NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

JCDecaux a conduit et publié sa première étude de matérialité en 2013. Cette étude a permis d'élaborer la Stratégie Développement Durable de JCDecaux déployée dès 2014.

Tel que nous nous y étions engagé dans nos précédentes publications, et au regard des évolutions de nos activités (présence dans de nouveaux pays, augmentation de la part du digital dans nos activités, ...) et des attentes de nos parties prenantes, JCDecaux a réalisé en 2018 une nouvelle étude de matérialité interne. Les résultats de cette étude confirmaient alors le bien-fondé de notre Stratégie Développement Durable et ont permis de nourrir la réflexion du Groupe sur l'enrichissement de sa Stratégie Développement Durable, afin que celle-ci s'inscrive pertinemment dans la Stratégie d'entreprise de JCDecaux.

En décembre 2020, le Groupe a souhaité renouveler l'exercice d'étude de matérialité afin de s'assurer que les résultats de l'étude 2018 était toujours en ligne avec les orientations stratégiques du Groupe et ainsi apprécier, au besoin, l'évolution et l'importance de certains enjeux. Cela va permettre de conforter ou ajuster la feuille de route en cours d'enrichissement dont la publication se fera dans le Document d'Enregistrement Universel 2021.

Note méthodologique sur notre matrice renouvelée en 2018 et en 2020

Notre matrice renouvelée en 2018 présentait 36 enjeux appartenant à 6 familles d'enjeux (« Business », « Légitimité », « Opérations », « Social », « Chaîne d'approvisionnement » et « Empreinte Economique et Sociale ») et considérés comme matériels⁽¹⁾ pour JCDecaux. Cette matrice retranscrivait alors la vision collective de 190 personnes du top management de l'entreprise réparties dans l'ensemble des géographies où JCDecaux était présent et déployait ses trois activités en 2018.

Cette étude soulignait une convergence entre les enjeux considérés comme importants à la fois pour l'entreprise et pour nos parties prenantes.

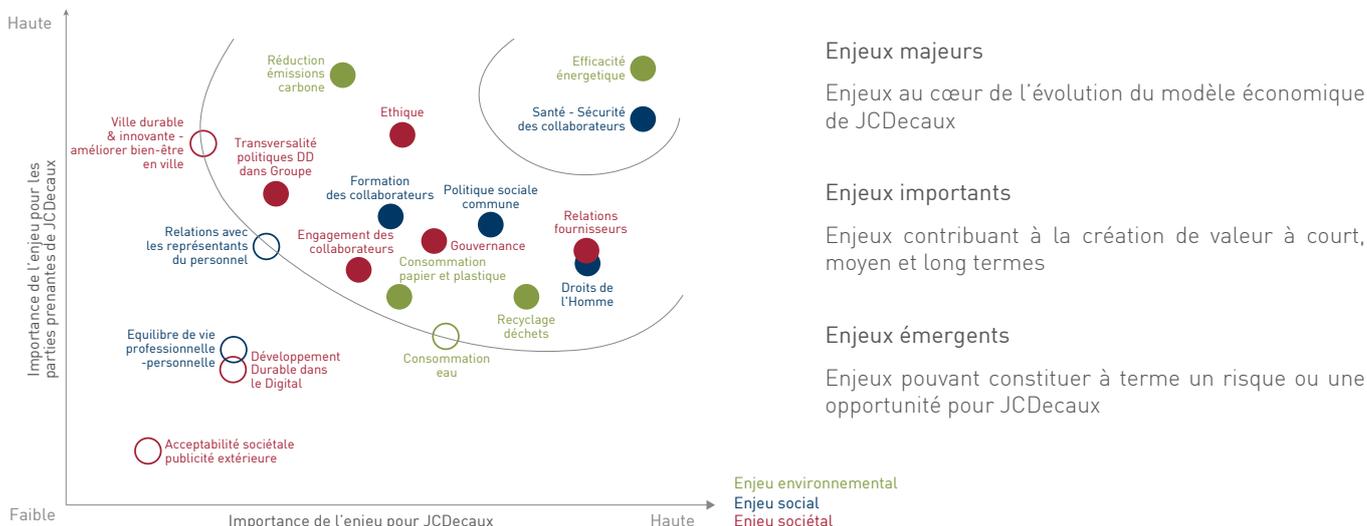
Deux principales étapes avaient permis de réaliser la mise à jour de notre matrice de matérialité en 2018 :

- L'identification et le choix des enjeux : les principaux enjeux ont été identifiés sur la base d'une enquête approfondie incluant la revue des enjeux référencés dans les guides sectoriels GRI et SASB, des attentes des agences de notation extra-financière, des enjeux priorités par nos concurrents directs et indirects, et des enjeux mis en exergue par notre veille médiatique,
- L'évaluation des enjeux par les métiers JCDecaux : les enjeux identifiés ont été évalués via un questionnaire en ligne adressé au top management de l'entreprise : les membres du Directoire de JCDecaux, les Directeurs Régionaux, les Directeurs Pays, ainsi que les Directeurs Fonctionnels au sein du Groupe.

Cette évaluation couvrait deux volets : (a) l'importance des enjeux pour JCDecaux et (b) l'importance des enjeux pour nos parties prenantes. Chaque enjeu a été évalué sur une échelle de 0 (aucun impact ou attente) à 5 (impact ou attente très significatif). En ce qui concerne le 2^{ème} volet de l'évaluation, les répondants internes étaient considérés comme « experts » du fait de leurs fonctions dans l'entreprise, et donc capables de traduire les enjeux et leur importance pour nos parties prenantes. Les principales familles de parties prenantes représentées dans l'analyse étaient les mandants publics et privés, les clients annonceurs, les collaborateurs, les fournisseurs et partenaires, la communauté financière, les citoyens et usagers, les associations, ONG et leaders d'opinion.

Les résultats de cette matrice renouvelée en 2020 seront présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2021, en même temps que la publication de l'enrichissement de la Stratégie Développement Durable de JCDecaux à horizon 2025-2030.

Rappel des résultats de la matrice réalisée en 2013 : fondation de notre Stratégie Développement Durable publiée en 2014



⁽¹⁾ Enjeux liés au Développement Durable et pertinents pour l'entreprise du fait qu'ils puissent constituer un risque ou une opportunité pouvant impacter sa performance économique et/ou une attente de la part de ses parties prenantes. Se référer à la note méthodologique pour plus de détail sur l'identification, le choix et l'évaluation des enjeux.

2. STRATÉGIE ET OBJECTIFS

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

Tableau récapitulatif des priorités stratégiques, objectifs et résultats :

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS	RÉSULTATS			
		2018	2019	2020	Indicateur
 RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES	Réduire les consommations des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)	+2,7 %	+4,6 %	-15,5 %	✓
	Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020	-66 % ^(a) -25 % ^(b) -23 % ^(c)	Inchangé	Inchangé	✓
	Couvrir 100 % des consommations d'électricité du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022	69 %	88 %	91 %	✓
	Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-13 %	-13 %	-14 %	●
 RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX	100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labellisées PEFC, FSC ou équivalent d'ici 2020	87 %	89 %	99 %	●
	90 % des affiches papier recyclées d'ici 2020	73 %	71 %	79 %	●
	80 % des toiles contenant du PVC recyclées au sein de l'Union Européenne d'ici 2020	78 %	76 %	74 %	●
	70 % de déchets triés recyclés d'ici 2020	68 %	76 %	80 %	✓
 DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE	100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification et d'évaluation des risques Santé-Sécurité d'ici 2018 ⁽¹⁾	91 %	99 %	99 %	●
	100 % des collaborateurs, identifiés dans la matrice de formation, formés à la Santé-Sécurité d'ici 2018 ⁽²⁾	86 %	86 %	86 %	●
	100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du Groupe d'ici 2019 ⁽³⁾	66 %	68 %	Inchangé	●
 METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE	100 % des pays conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales d'ici 2015 ⁽⁴⁾	100 %	Pas de nouvelle enquête réalisée	100 %	✓
	Déploiement de formations sur les Chartes dans 100 % des pays où le Groupe a le management d'ici 2016	100 % ⁽⁵⁾	100 % ⁽⁵⁾	100 % ⁽⁶⁾	✓
 RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT	100 % des fournisseurs clés de JCDecaux ont signé le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux d'ici 2020	71 %	88 %	100 %	✓
	Évaluation annuelle de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020	46 %	69 %	68 %	●
	Audit de 100 % des fournisseurs clés directs d'ici 2020 ⁽⁷⁾	21 %	64 %	59 %	●
 FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DURABLE	Former l'ensemble de l'Exécutive Management du Groupe au Développement Durable à fin 2020 ⁽⁸⁾	57 %	67 %	69 %	●
	100 % des pays ont déployé la formation en ligne au Développement Durable auprès des collaborateurs équipés d'un ordinateur d'ici 2018 ⁽⁸⁾	100 %	100 %	100 %	✓

 Atteint
  Atteint en majeure partie
  Sur la trajectoire de l'objectif
  Points de vigilance

^(a) LCD indoor ^(b) LED indoor ^(c) LED outdoor

⁽¹⁾ Périmètre Groupe, hors entités dans lesquelles JCDecaux n'est pas majoritaire, entités acquises depuis moins de 2 ans, et entités de - de 5 M€ CA

⁽²⁾ Périmètre du reporting extra-financier, en % des pays

⁽³⁾ Périmètre des entités auditées par le Groupe ou ayant un Système de Management de la Santé-Sécurité certifié

⁽⁴⁾ Périmètre des pays ayant répondu à l'enquête d'évaluation, couvre 96 % des ETP

⁽⁵⁾ % de pays ayant déployé les formations en digital learning Développement Durable en 2018

⁽⁶⁾ % de pays ayant déployé le parcours de formation aux chartes « Principes éthiques, sociaux & relations fournisseurs : je m'engage ! »

⁽⁷⁾ Périmètre restreint aux fournisseurs clés directs à partir de 2019

⁽⁸⁾ Exprimé en % de pays dans lesquels le Groupe est implanté

Nos objectifs ambitieux sont synonymes d'une perpétuelle remise en question et d'une adaptation face aux défis qui s'offrent à notre activité. Aussi, c'est au travers de l'amélioration continue et de l'expérimentation que nous avançons vers nos objectifs et que nous définissons de manière pragmatique notre feuille de route.

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

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

À travers sa Stratégie Développement Durable, sa façon d'opérer au quotidien et son offre de solutions participant à l'émergence de la ville et d'une mobilité intelligente et durable, JCDecaux contribue à dix des dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies.

LA CONTRIBUTION DE JCDECAUX



Via notre modèle d'affaires

-  Nos solutions pour une ville et une mobilité intelligentes et durables
(contribution directe)
-  Nos solutions pour les annonceurs, les marques et les grandes causes
(contribution indirecte)



Via les priorités de notre Stratégie Développement Durable *(contribution directe)*

-  Réduire nos consommations énergétiques
-  Réduire nos autres impacts environnementaux
-  Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe
-  Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe
-  Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat



Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies par notre offre de solutions durables et innovantes à destination des villes et sociétés de transport est détaillée dans le chapitre « Notre engagement sociétal » en page 91.

Par ailleurs, grâce à sa démarche de média responsable, notamment via le soutien aux grandes causes (Section 10. « La contribution sociétale de JCDecaux » p. 107) et la mise en œuvre de programmes dont l'objectif est de valoriser et d'amplifier la communication responsable et positive des annonceurs (section 5. « Les relations avec les annonceurs » p. 102), JCDecaux soutient également les ODD.

JCDecaux a confirmé son engagement en faveur des droits de l'Homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement et

de la lutte contre la corruption, par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies en Novembre 2015. La vision du Pacte Mondial des Nations Unies est d'œuvrer pour une économie mondiale plus stable et inclusive, qui bénéficierait aux personnes, aux communautés locales et aux marchés.



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

LE PILOTAGE DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'INTÉGRATION DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS ^{DPEF}

1. LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA QUALITÉ

La Direction du Développement Durable et de la Qualité a un champ d'action qui recouvre toutes les activités du Groupe. Elle est rattachée directement à un membre du Directoire, le Directeur Général Finance et Administration Groupe, et rend compte a minima quatre fois par an au Directoire de la performance extra-financière de JCDecaux, de l'état d'avancement des priorités de la Stratégie Développement Durable dans les pays du Groupe, et propose de nouvelles actions et orientations. Elle rend également compte au Conseil de Surveillance a minima une fois par an, de la performance extra-financière, des actions menées et à venir, ainsi que de la bonne gestion des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe.

Ses missions principales sont :

- définir et proposer l'orientation de la feuille de route pour la Stratégie Développement Durable
- animer et coordonner la mise en œuvre de la Stratégie pour en assurer l'application au sein des métiers et des filiales
- garantir et coordonner le pilotage des risques extra-financiers et leur intégration dans les pratiques des métiers
- fédérer et accompagner les métiers et les filiales à intégrer le Développement Durable dans leurs pratiques en ligne avec la Stratégie Développement Durable du Groupe et le pilotage des risques extra-financiers
- garantir et coordonner le processus de reporting, de pilotage extra-financier et la communication extra-financière
- anticiper et répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes sur les sujets en lien avec le Développement Durable
- conduire la Politique Qualité normative de JCDecaux à l'échelle des Fonctions et activités Corporate.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est ainsi co-responsable avec chacune des Fonctions de l'entreprise de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions à opérer les évolutions et changements nécessaires pour l'intégration du Développement Durable de façon pérenne à leurs pratiques.

2. LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Stratégie est animée tout au long de l'année par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, les Experts Métiers (« les Sponsors »), et le réseau de Correspondants Développement Durable dans les pays dans lesquels JCDecaux est présent. Cette animation passe notamment par le suivi des priorités stratégiques avec les experts métiers concernés, la tenue de réunions téléphoniques régulières avec les Directeurs-trices Pays, Responsables Métier Opérationnels et Correspondants Développement Durable dans les pays et, enfin, des visites dans les filiales de la Directrice du Développement Durable et de la Qualité et des rencontres avec leurs équipes pays.

Rôle des Experts métiers dit « les Sponsors »

Les Sponsors sont les Experts fonctionnels ou opérationnels en charge du pilotage et suivi opérationnel des priorités stratégiques. Le choix de Directeurs opérationnels et fonctionnels favorise l'appropriation des sujets de Développement Durable par tous et montre l'importance de leur intégration dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les Experts métiers sont accompagnés par la Direction du Développement Durable dans l'élaboration de la Stratégie, des objectifs et du suivi des politiques, plans d'actions et résultats.

Rôle du réseau de Correspondants Développement Durable dans les pays

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

General Calls et Focus Calls, outils d'animation de la Stratégie

L'animation de la Stratégie Développement Durable et son déploiement auprès des filiales et des fonctions passent par l'organisation régulière de conférences téléphoniques regroupant l'ensemble des filiales : les General Calls et Focus Calls. Les premières sont à destination des directeurs d'entités locales et assurent une revue régulière des priorités stratégiques et de leur déploiement. Elles se tiennent deux fois l'année ; les secondes portent sur des thèmes précis et sont ouvertes aux correspondants Développement Durable, aux responsables métiers opérationnels et aux experts concernés de l'ensemble des pays. Elles rassemblent jusqu'à une centaine de participants à chaque session. En 2019, 8 Focus Calls avaient été organisés, notamment sur la mise en place du nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière, sur les achats responsables, sur les questions énergétiques et l'électricité verte, sur l'intégration du Développement Durable dans nos appels d'offres et relations clients.

En 2020, année fortement impactée par les effets de la crise sanitaire Covid-19, nous nous sommes concentrés sur deux moments spécifiques : un Focus Call sur le sujet de l'électricité verte rassemblant les experts métiers « opération » sur l'ensemble de nos géographies et un General Call réunissant les directeurs d'entités locales et les correspondants Développement Durable durant lequel ont été partagées des informations sur les actualités Développement Durable en lien avec les enjeux « business », « opérations » et « social » ainsi que le pilotage et le suivi de la performance extra-financière du Groupe.

Gouvernance

Depuis 2017 et afin de permettre un meilleur ancrage de notre stratégie et d'assurer son déploiement concret en local auprès des filiales, des critères développement durable ont été ajoutés à la rémunération variable des dirigeants (Directeurs généraux et régionaux) à hauteur de 10 %. Ces critères sont basés sur des objectifs liés aux enjeux de Santé-Sécurité, d'environnement, et d'achats responsables. À compter de 2021, un nouveau critère social en lien avec le Plan de Féminisation du Groupe sera également ajouté.

3. LE PILOTAGE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Le processus d'identification et d'évaluation des risques extra-financiers est intégré au processus de cartographie du Groupe depuis 2009. Pour le pilotage de ces risques, la Direction du Développement Durable et de la Qualité s'appuie sur le Comité de Vigilance Groupe  et les Directions Corporate Fonctionnelles et Opérationnelles. Le sujet est piloté selon les grands jalons annuels suivants :

1. Préparation de l'univers des risques extra-financiers, cartographie et identification des risques majeurs (se référer au chapitre « Politique de maîtrise des risques » pour plus d'informations sur la méthodologie de cartographie des risques)
2. Évaluation du niveau de couverture et mise à jour (si nécessaire) et validation de fiches risques majeurs
3. Suivi et animation de la démarche.

Pour l'année 2020, six risques extra-financiers majeurs ont été identifiés et validés par le Directoire et le Comité d'Audit :

- le risque lié à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires
- le risque lié à la santé-sécurité des employés et des sous-traitants
- le risque lié au non-respect des droits humains des employés
- le risque lié au non-respect des droits humains des fournisseurs
- le risque lié à la protection des données personnelles et au respect de la vie privée
- le risque lié au piratage digital des mobiliers.

La description de ces risques, des politiques et plans d'actions mis en place au regard de ces risques, et les résultats obtenus, sont disponibles dans le présent document, tel qu'indiqué dans la table de concordance page 54.

FOCUS SUR LE RÔLE DU COMITÉ DE VIGILANCE

Créé en 2018, le Comité de Vigilance est présidé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, membre du Directoire et dont le périmètre de responsabilité inclut la Direction Développement Durable et Qualité. Il est composé de Directeurs Corporate Fonctionnels et Opérationnels (Achats, Audit interne, Communication, Développement Durable et Qualité, Juridique, Opérations Internationales et Ressources Humaines).

Ce Comité s'assure de la bonne gestion des risques extra-financiers Groupe, et notamment du bon déploiement des Politiques et plans d'actions pertinents au regard des risques extra-financiers majeurs identifiés. En 2020, le Comité s'est réuni trois fois.

Voir chapitre 5. « Politique de Conformité avec la loi Sapin II et la loi sur le Devoir de Vigilance » pour plus d'informations sur les autres missions du Comité de Vigilance.

4. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Périmètre de Reporting

En 2020, le taux de couverture global du reporting extra-financier est de 98 % du chiffre d'affaires consolidé et de 96 % des ETP du Groupe (vs. 97 % du CA consolidé et 97 % des ETP en 2019).

La Direction du Développement Durable et de la Qualité définit le périmètre couvert par le processus de reporting des données extra-financières sur la base :

- du périmètre de consolidation transmis semestriellement par la Direction financière en données ajustées*, et qui englobent JCDecaux SA et les filiales intégrées de manière globale ou proportionnelle. Les filiales mises en équivalence, sous contrôle conjoint, sont exclues du champ de collecte
- de critères liés à la taille de certaines sociétés du Groupe. Au sein des données sociales, seules les données « Effectifs » (ETP) sont directement issues du reporting des données financières (données dites ajustées*) et couvrent ainsi 100 % du Groupe.

Processus de Reporting

JCDecaux s'est doté en 2019, d'une nouvelle solution de pilotage de la performance extra-financière, SIA (ou « Sustainability Information Analysis ») , qui couvre les trois axes de la Stratégie Développement Durable (environnement, social et sociétal). Cette application permet la saisie, le contrôle, la consolidation des indicateurs, l'édition de rapports et la mise à disposition de la documentation nécessaire à la collecte des données et au contrôle de la remontée de l'information.

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

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

Une fois renseignées dans l'application, les données sont contrôlées par la Direction du Développement Durable et de la Qualité et certaines Directions Fonctionnelles ou Opérationnelles Corporate. Les données validées sont ensuite consolidées selon la méthode de consolidation comptable dite « ajustée* » afin d'assurer la cohérence avec le reporting financier.

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

* Se référer à la page 121 pour la définition de données ajustées

Pilotage de la performance extra-financière

Afin d'exploiter pleinement les données recueillies, la Direction du Développement Durable et de la Qualité met à disposition du Management Corporate et des Pays des tableaux de bord sur les performances extra-financières dans le but d'assurer la revue des plans d'actions et des résultats des principales filiales.

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

Les précisions de définitions concernant les indicateurs sont présentées dans les chapitres concernés à la suite des tableaux de résultats.

FOCUS SIA : UN PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE RENFORCÉ

Pour répondre aux attentes des parties prenantes en matière de transparence, fiabilité et auditabilité, et répondre aux exigences légales auquel le Groupe est soumis, JCDecaux s'est doté fin 2019 d'un outil renforcé de pilotage de la performance extra-financière.

Cet outil, appelé SIA pour « Sustainability Information Analysis », a été déployé avec succès en 2019 dans l'ensemble des 60 pays du périmètre couvert par le reporting extra-financier Groupe et offre trois bénéfices majeurs à ses utilisateurs, en filiale et dans les fonctions Corporate :

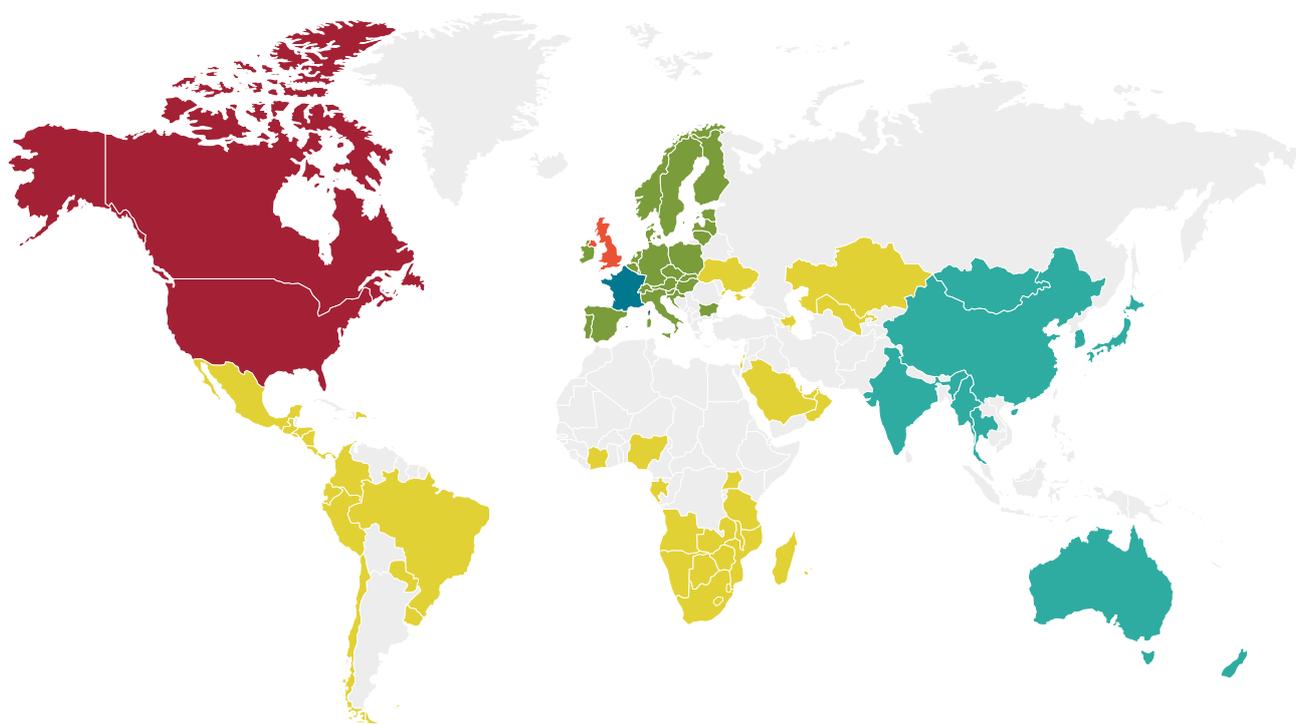
- il systématise et facilite le pilotage de la performance Développement Durable tant à l'échelle du Groupe, des Fonctions Corporate que des filiales, par la mise à disposition de tableaux de bord partagés
- il renforce la fiabilité et la précision des données et informations reportées, notamment grâce à un système de validation locale au sein des filiales, à des contrôles renforcés et à une revue et un pilotage des données par les fonctions Corporate experts métiers (Ressources Humaines, Achats, Exploitations Internationales, etc.)
- il simplifie l'accès à l'information et son partage au sein de l'entreprise.

Ce nouvel outil facilite et renforce désormais le pilotage de la performance extra-financière à tous les niveaux de l'entreprise pour un meilleur déploiement de la Stratégie Développement Durable.

En 2020, une enquête de satisfaction a été lancée afin de mesurer le niveau de satisfaction des utilisateurs et de mieux répondre à leurs attentes. Cette enquête a permis de montrer que plus de 85 % des utilisateurs sont pleinement satisfaits de l'outil et des fonctions qu'il remplit, gage d'un pilotage de la performance extra-financière plus efficace et systématique localement.

JCDECAUX EN 2020 – CHIFFRES CLÉS ^{DPEF}

10 234 collaborateurs en ETP (95,7 % en CDI)	2 311,8 millions d'euros de chiffre d'affaires (ajusté)	694 161 MWh de consommation énergétique	+80 pays	3 670 villes de plus de 10 000 habitants équipées de mobilier JCDecaux	156 aéroports équipés de mobilier JCDecaux	249 concessions de transport (hors aéroports) équipées de mobilier JCDecaux	+840 millions de personnes d'audience potentielle
--	---	---	--------------------	---	---	---	--



NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

JCDecaux est engagé dans une démarche de réduction de ses impacts environnementaux dans l'ensemble de ses opérations. Des Analyses de Cycle de Vie réalisées par le Bureau d'Etudes de JCDecaux à l'aide du logiciel SimaPro, référent dans ce domaine, et des bilans de gaz à effet de serre aussi réalisés régulièrement par JCDecaux ont permis d'identifier les principaux impacts environnementaux de l'entreprise : les consommations énergétiques liées à la phase d'exploitation des mobiliers, les matériaux utilisés pour les campagnes d'affichage (le papier et le plastique) et la gestion des déchets. Ces trois impacts couvrent 76 % des émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie des mobiliers⁽¹⁾. Deux priorités stratégiques sont consacrées à la diminution de ces impacts.

Gestion des risques environnementaux

La gestion des risques environnementaux est intégrée à la revue des risques Groupe. Des revues plus détaillées sont également effectuées dans le cadre du système de management environnemental ISO 14001 existant dans 15 pays du Groupe et couvrant 57 % du chiffre d'affaires consolidé en 2020.

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

• Stratégie Changement Climatique

Implanté sur tous les continents dans plus de 80 pays et 3 670 villes de plus de 10 000 habitants, le Groupe JCDecaux est susceptible de voir ses activités localement impactées par les principaux effets du dérèglement climatique : événements extrêmes, de plus en plus fréquents, augmentation du niveau de la mer, mais aussi réchauffement des températures et raréfaction de la ressource en eau. Cependant, la répartition géographique très large de ses activités permet de limiter fortement tout risque d'impact financier important.

Pour faire face à ces risques, et réduire sa propre empreinte, JCDecaux a défini et déployé des politiques et des plans d'actions selon deux axes :

- i) Atténuation du Changement Climatique : pour limiter l'impact des activités du Groupe sur le Changement Climatique, JCDecaux déploie depuis 2014 sa Stratégie Développement Durable. La première priorité de cette Stratégie vise la réduction des consommations énergétiques du Groupe et donc la réduction des gaz à effet de serre générés par ses activités. Dans ce cadre, le Groupe a annoncé avoir pour objectif l'atteinte de la neutralité carbone  dès 2021 pour l'ensemble de ses activités en France. La démarche du Groupe en faveur de la lutte contre le changement climatique a d'ailleurs été récompensée encore cette année par le CDP (Carbon Disclosure Project), agence de référence (niveau Leadership, A-), gage de la maturité de sa démarche environnementale.
- ii) Adaptation au Changement Climatique : les actifs de JCDecaux sont assurés contre les risques liés aux événements climatiques, ce qui permet de diminuer davantage le risque d'impact financier de ce type d'événement sur le Groupe. De plus, pour s'assurer que les mobiliers et dispositifs sont adaptés aux événements climatiques (résistance aux aléas climatiques et aux augmentations de températures), des tests de résistance thermique sont effectués et des simulations de résistance mécanique sont réalisées par la Direction des Études. Par ailleurs, les actions de réduction des consommations d'eau et la récupération d'eau de pluie permettent de diminuer la dépendance de JCDecaux à la ressource en eau pour l'entretien des mobiliers.

• Impact environnemental

JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce principalement trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Les risques environnementaux associés à ces activités restent très

limités et, au 31 décembre 2020, JCDecaux n'a pas identifié de risques significatifs en matière d'environnement susceptibles d'être provisionnés dans ses comptes. En France, le Groupe possède un seul site ICPE (Installation Classée pour l'Environnement) soumis à déclaration. Il fait l'objet de tous les contrôles et suivis requis.

Le Groupe a mis en place des mesures de suivi des risques liés à ce site et des contrôles réguliers sont effectués pour les réduire au maximum. De plus, JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du Groupe. Ce système de management environnemental permet d'identifier et de gérer les risques environnementaux.

• Cadres et Réglementations

Dans le cadre de sa transition vers une économie durable, l'Union Européenne, a lancé en mars 2018 un plan d'action comprenant dix mesures dont la création d'une Taxonomie Européenne (« EU Taxonomy »). L'objectif étant d'établir un système européen de classification unifié des activités durables et de définir un langage commun à toute l'Union. Le Groupe JCDecaux a lancé fin 2020 un projet d'alignement et de mise en conformité à la Taxonomie. Cela lui permettra d'être en mesure de communiquer, dans le Document d'Enregistrement Universel publié en 2022, la part 'durable' de son chiffre d'affaires, de ses coûts opérationnels et de ses investissements pour les activités alignées à la Taxonomie.

JCDecaux étudie également la possibilité à moyen terme de se référer à la TCFD « Task Force on Climate-related Financial Disclosures ». Ce Groupe de travail (présidé par Michael R. Bloomberg et soutenu par plus de 1700 partisans, allant des associations industrielles, aux banques centrales, aux gouvernements, aux organismes de régulation et entités gouvernementales de 77 pays à travers le monde) vise à la transparence sur les défis et les opportunités financières impliqués par le changement climatique pour les investisseurs, les organisations et l'ensemble de leurs parties prenantes. Ces informations financières sont fournies de manière volontaire et sont structurées autour de quatre domaines thématiques essentiels du fonctionnement des organisations : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les mesures & objectifs. Ce dernier point fera l'objet d'une attention particulière puisqu'il met d'abord en évidence la réponse du Groupe aux risques associés à l'eau, à l'énergie, à l'utilisation des terres, à la gestion des déchets, aux émissions de carbone et aux prix internes du carbone ; et ensuite, permettra d'estimer les opportunités liées au climat, telles que les revenus des produits et services conçus pour une économie à faible émission de carbone.

⁽¹⁾ Phases d'exploitation et de fin de vie de nos mobiliers cf. « Focus postes significatifs de gaz à effet de serre » pour plus d'informations

FOCUS SUR LA NEUTRALITE CARBONE

2021 sera l'année où notre entreprise atteindra la neutralité carbone pour ses activités en France.

Si nous pouvons d'ores et déjà fixer cet objectif en France, qui est le berceau de notre Groupe et où fut adopté le premier accord mondial sur le climat, c'est grâce à notre modèle historique fondé sur la gestion précautionneuse des ressources, l'économie de la fonctionnalité et de l'usage, ainsi que de la recyclabilité, mais également grâce aux efforts d'ingénierie, d'investissement, d'innovation dans les pratiques métiers accomplis par l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de nos 60 sites en régions au cours des années récentes.

Analyse de cycle de vie et principes d'éco-conception, intégralité de nos besoins électriques couverts par des énergies renouvelables via des certificats de garantie d'origine depuis 2019 – et d'ici 2022 pour l'ensemble du Groupe –, choix des technologies les moins énergivores et de l'éclairage intelligent, renouvellement des véhicules et éco-conduite – pour la seule période 2017-2019, ces actions et d'autres ont permis de réduire de 26 % les émissions de gaz à effet de serre de JCDecaux en France [bilan Carbone scopes 1 et 2 - market-based] et de 55 % à l'échelle du Groupe. Entre 2019 et 2020, les émissions diminuent respectivement de -38 % et -18 % du fait de la poursuite de nos efforts et actions mais également en lien mécanique avec la baisse d'activité liée à la crise Covid. Voir les pages suivantes pour plus de détails sur nos plans d'actions et indicateurs détaillés sur le volet environnement.

Au cours des prochains mois, et conscient de l'urgence à agir ici et maintenant, JCDecaux va franchir en France une étape supplémentaire en évaluant les émissions carbone les plus difficiles à réduire (scope 3) et en mettant en œuvre les actions de réduction en vue d'atteindre la neutralité carbone en France dès 2021.

C'est une démarche volontaire et proactive de notre entreprise qui se structure autour de trois axes complémentaires : MESURER, REDUIRE et COMPENSER pour parvenir à la neutralité carbone de ses activités.

1. **MESURER** : il s'agit ici d'améliorer le suivi de l'empreinte CO₂ globale du Groupe et plus particulièrement de ses émissions directes et indirectes (scope 1 & 2^[1]) et de ses autres émissions indirectes (scope 3^[2]) liés à la chaîne de valeur complète de ses activités en France. Pour cela, plus de 40 collaborateurs de 17 directions France sont mobilisés.
2. **REDUIRE** : c'est la priorité absolue de cet engagement, rendue possible grâce au mix d'actions mises en œuvre depuis plusieurs années. Les résultats du bilan carbone (scope 1, 2 et 3) permettront d'identifier ou confirmer les postes d'émissions les plus significatifs et les pistes d'amélioration prioritaires. C'est sur cette base que les objectifs de réduction et les plans d'actions seront mis à jour et enrichis sur les différents volets : sensibilisation, sobriété, efficacité énergétique, énergies renouvelables, amélioration de notre comptabilité carbone, etc.
3. **COMPENSER** : ce levier d'action sera activé en même temps que le levier de réduction. Les émissions résiduelles seront alors compensées en ayant recours à la compensation carbone et en soutenant des projets de réduction ou de stockage du carbone par l'investissement dans le développement de solutions technologiques (bioénergies...) ou le renforcement des rôles des puits de carbone naturels (capture et stockage géologique, reboisement...). La compensation demeure une étape complémentaire aux efforts de réduction déjà engagés, ces derniers restant la priorité du Groupe.

Bien que la Communication Extérieure soit un secteur d'activité à faibles émissions de gaz à effet de serre, JCDecaux s'attache depuis longtemps à réduire son empreinte environnementale à travers des engagements forts et des actions concrètes notamment dans le cadre de sa Stratégie de Développement Durable mise en œuvre depuis 2014. La France et certaines filiales ont d'ailleurs déjà mis en place une démarche de compensation carbone des émissions liées à la consommation de carburant.

De même qu'en agissant dans la crise pour notre relance, nous souhaitons œuvrer à la transition vers une économie et une société plus écologiquement soutenable en œuvrant à notre propre transformation. Notre ambition de neutralité carbone pour la France, qui s'inscrit à l'échelle du Groupe par la suite, en est une parfaite illustration concrète.

^[1] Scopes 1 et 2 : sommes des émissions directes et indirectes induites : par la combustion d'énergies fossiles (essence, gaz, naturel, fuel ...) et par les consommations d'électricité et le chauffage urbain

^[2] Scope 3 : l'ensemble des autres postes d'émissions, par exemple le transport de nos produits depuis leur site de production, la prise en compte de la fin de vie de nos mobiliers, les déplacements de nos collaborateurs...

1. RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ^{DPEF}

Notre impact énergétique ^{DPEF}

CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ✓

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

En MWh	2018	2019	2020
Mobiliers*	645 491	708 463	579 438
Véhicules**	111 881	108 284	75 251
Bâtiments***	50 687	46 840	39 472
TOTAL	808 060	863 588	694 161

CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES ✓

En MWh	2018	2019	2020
Mobiliers*	645 491	708 463	579 438
Bâtiments***	28 668	25 620	20 891
TOTAL	674 159	734 083	600 329
% d'électricité d'origine renouvelable	69 %	88 %	91 %

* Les consommations électriques des mobiliers sont estimées sur la base de l'inventaire des mobiliers qui détaille notamment les durées moyennes d'exploitations des mobiliers et les consommations unitaires. Les consommations électriques facturées et non facturées sont incluses

** Les consommations des véhicules prennent en compte uniquement les consommations facturées à JCDecaux

*** Les consommations des bâtiments prennent en compte uniquement les consommations facturées à JCDecaux

En 2020, le total des consommations énergétiques de JCDecaux enregistre une baisse de près de 20 % par rapport à l'année précédente, principalement du fait des consommations des mobiliers et dispositifs. Cette évolution s'explique principalement par la baisse d'activité liée à la crise sanitaire (ayant dans certains cas engendré jusqu'à l'inactivité de nos services), par des changements de méthodologie en Australie et au Brésil, et enfin, dans une moindre mesure, par des impacts de changements de périmètre : cession de l'entité Russ Outdoor en Russie et changement de méthode de consolidation de l'entité du Métro de Pékin en Chine.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ✓

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

En KTEQ CO ₂	2018	2019	2020
Mobiliers*	57,7	26,7	25,7
Véhicules	27,6	26,6	18,5
Bâtiments*	11,5	10,3	7,6
TOTAL DES ÉMISSIONS	96,9	63,6	51,8
Scope 1**	31,2	30,1	21,2
Scope 2***	65,7	33,5	30,3
Émissions déduites liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable	158,2	218,7	164,0

NB : les émissions présentées dans le tableau ci-dessus prennent en compte l'achat d'électricité d'origine renouvelable

* Émissions nettes, après déduction de l'électricité verte

** Scope 1 : somme des émissions directes, induites par la combustion d'énergies fossiles (essence, gaz naturel, fuel, etc.) des véhicules et des bâtiments, tel que défini dans le tableau des consommations énergétiques

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

Le total des émissions de gaz à effet de serre résultant des activités de JCDecaux a diminué significativement en 2020 (-18 % vs. 2019) pour atteindre 51,8 KteqCO₂. Cette diminution s'explique certes par la réduction d'activité cette année due à la Crise Covid et des améliorations constantes liées à l'efficacité énergétique (bâtiments, véhicules) mais surtout par la politique volontariste du Groupe maintenue en matière d'achat d'électricité d'origine renouvelable.

La couverture des consommations électriques du Groupe par des énergies vertes est passée de 88 % en 2019 à 91 % en 2020 : près de 50 % des pays dans lesquels opère le Groupe ont d'ores et déjà atteint 100 % de couverture. La performance 2020 s'inscrit en ligne avec l'engagement de JCDecaux pris dès 2014, et renouvelé dans le cadre de notre adhésion au RE100 en 2019 ⁽¹⁾, de couvrir 100 % de ses besoins à horizon 2022.

Depuis le lancement de cette politique en 2014, les émissions nettes de JCDecaux ont été divisées par plus de trois (185,5 KteqCO₂ en 2013). En 2020, l'achat d'électricité d'origine renouvelable par JCDecaux a permis d'éviter l'équivalent de 164,0 KteqCO₂. Hors déduction des émissions de CO₂ liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions totales brutes du Groupe (dites « location-based ») seraient de 215,8 KteqCO₂, en baisse de 24 % par rapport à l'année précédente.

⁽¹⁾ RE100 : initiative mondiale regroupant plus de 280 multinationales engagées à s'alimenter à 100 % en énergies renouvelables

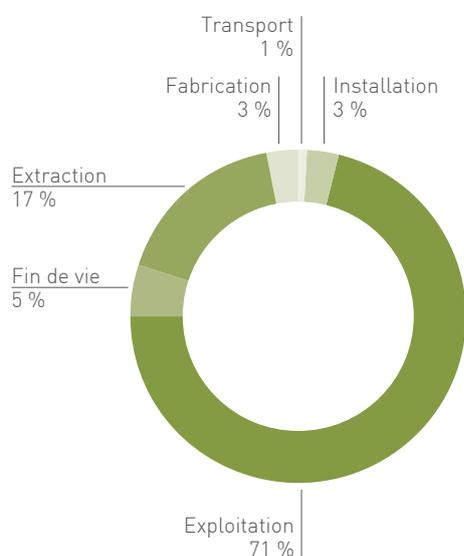
✓ Indicateurs faisant l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant (assurance modérée)

FOCUS POSTES SIGNIFICATIFS DE GAZ A EFFET DE SERRE ^{DPEF} ✓

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

Les mobiliers JCDecaux sont classés par famille : Atribus®, Mobiliers Urbains Publicitaires et d'Information 2m² (MUPI®), mobiliers grand formats (Senior®), Vélos en Libre-Service (VLS), écrans digitaux, etc. JCDecaux se concentre sur les familles de mobiliers dites « en exploitation », c'est-à-dire les mobiliers qui consomment de l'électricité et/ou nécessitent de l'entretien et/ou un affichage. Ce type de mobilier représente 54 % du total des mobiliers. Le reste des mobiliers présente un impact environnemental limité (exemples : bancs, bornes de propreté, barrières, signalisation, etc.).

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



* Atribus®, MUPI® 2m², Senior®, écrans LCD 2m², Vélo en Libre-Service et sanitaires

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

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

La phase de fabrication (3 % des émissions) correspond à la transformation de la matière première en composants pour nos mobiliers.

Le transport (1 % des émissions) est calculé entre le lieu de fabrication et le lieu d'installation.

La phase d'installation (3 % des émissions) inclut les impacts liés à l'installation des mobiliers sur site (terrassment, pose, scellement, finition du sol).

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

Le processus de fin de vie des mobiliers et des consommables représente 5 % des émissions.

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

Engagement n°1 : réduire la consommation électrique des mobiliers

Nos enjeux

La croissance de nos activités dans plus de 80 pays dans le monde nous amène à disposer d'un parc de plus de 600 000 mobiliers en exploitation⁽¹⁾.

Les mobiliers représentent 83 % des consommations énergétiques de JCDecaux.

Nos actions

JCDecaux agit pour diminuer ses consommations énergétiques et les émissions carbonees associées à travers plusieurs leviers : des mesures d'efficacité énergétique dans le design et l'usage des mobiliers, et la neutralisation des émissions résiduelles liées aux consommations par achat d'électricité verte et recours à la compensation carbone.

JCDecaux a défini des standards d'éclairage basés sur l'utilisation de la technologie LED pour ses mobiliers analogiques, qu'ils soient neufs ou déjà installés. Des seuils types de consommation sont déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par famille et typologie de mobilier. L'utilisation de la technologie LED permet de réduire les consommations électriques de plus de 60 % par rapport aux consommations des tubes fluorescents avec ballasts ferromagnétiques, et de 50 % par rapport aux tubes fluorescents avec ballasts électroniques. En 2020, 62 % des pays dans lesquels JCDecaux est présent ont rénové les technologies d'éclairage d'une partie de leur parc de mobiliers, en remplaçant les éclairages existants par des éclairages LED.

JCDecaux développe aussi des solutions de « smart lighting » agissant sur l'usage de l'éclairage (modulation de l'intensité lumineuse, détecteurs de présence,...) pour améliorer la performance énergétique des mobiliers de façon encore plus substantielle. L'ensemble des Directeurs Techniques des pays du Groupe a été sensibilisé à leur utilisation.

Les mobiliers digitaux représentent plus de 20% des consommations totales des mobiliers en 2020. Pour limiter ces consommations, ce type de mobilier est implanté selon une stratégie sélective et premium, et est sélectionné par la Direction des Achats Corporate selon des critères stricts de qualité et d'efficacité énergétique.

JCDecaux poursuit également une politique ambitieuse d'achat d'électricité d'origine renouvelable, pour atteindre 100 % de couverture des consommations électriques d'ici 2022. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité répondent à un cahier des charges strict : la production de l'électricité achetée doit avoir eu lieu dans l'année d'achat, être locale si possible, et exclure l'hydraulique de grande ampleur (+10 MW). JCDecaux propose aussi d'intégrer des panneaux solaires photovoltaïques à ses mobiliers, quand le cahier des charges le permet et que l'efficacité est démontrée, depuis plus de dix ans. En 2020, 2 941 mobiliers bénéficient de cette technologie dans le monde, soit + 7 % par rapport à 2019. Cette hausse s'explique principalement par le nouveau contrat avec la ville de Bilbao en Espagne pour lequel 180 arrêts de bus équipés de dispositifs solaires ont été installés en 2020.

⁽¹⁾ C'est-à-dire les mobiliers qui consomment de l'électricité et/ou nécessitent un entretien et/ou un affichage

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2018	2019	2020	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Réduire les consommations énergétiques des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)*	Evolution de la consommation électrique des mobiliers analogiques (vs. 2012)	+2,7 %	+4,6 %	-15,5 %	✓ En 2020, la consommation électrique des mobiliers analogiques baisse significativement vs. 2012 principalement du fait de la baisse d'activité liée à l'impact Covid ayant dans certains cas engendré jusqu'à l'inactivité de certains de nos services. >> Prochaine étape : dans le cadre de l'enrichissement de la Stratégie, cet objectif sera réévalué au regard de l'évolution des enjeux et des activités du Groupe.
Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020**	Evolution de la consommation théorique des écrans LCD au m ²	-66 % (LCD indoor, vs. 2012)	Résultat inchangé	✓	Objectif atteint pour les écrans LCD indoor. >> Prochaine étape : dans le cadre de l'enrichissement de la stratégie, ces objectifs seront réévalués au regard de l'évolution des solutions techniques.
	Évolution de la consommation théorique des écrans LED au m ²	-25 % (LED indoor, vs. 2012) -23 % (LED outdoor, vs. 2012)	Résultat inchangé	✓	Objectif atteint.
Couvrir 100 % des consommations électriques du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022 ✓	Part des consommations électriques couvertes par de l'électricité d'origine renouvelable***	69 %	88 %	91 %	✓ En 2020, JCDecaux atteint un nouveau record de couverture de ses consommations électriques par de l'électricité d'origine renouvelable : 91 %. Près de 50 % des pays sont à 100 %. >> Prochaine étape : continuer le déploiement de la Politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable pour atteindre l'objectif fixé à 100 % pour 2022.

* Le périmètre de cet objectif s'applique uniquement aux mobiliers analogiques représentant 80 % de notre parc de mobilier.

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

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

Engagement n°2 : réduire les consommations énergétiques des véhicules

Nos enjeux

Présent dans plus de 80 pays, les entités de JCDecaux dans le monde ont une flotte de plus de 5 000 véhicules, qui est utilisée principalement pour les tournées d'entretien, d'affichage et de maintenance et le transport des mobiliers.

La consommation de carburant représente plus de 10 % des consommations énergétiques annuelles du Groupe.

Nos actions

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

Dès 2006, JCDecaux a développé son propre programme d'éco-conduite à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule d'entreprise. Cette formation, renouvelée régulièrement, consiste à modifier le comportement des conducteurs vers une conduite plus douce afin de diminuer à la

fois les consommations de carburant et le nombre d'accidents de la route. L'éco-conduite est déployée dans 57 % des pays du Groupe représentant plus de 80 % des véhicules concernés par un programme d'éco-conduite.

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

En complément de ces actions, certaines filiales mettent d'ores et déjà en place une démarche de compensation carbone des émissions liées à la consommation de carburant. C'est le cas notamment de : l'Australie, les États-Unis, la France, l'Italie, la Norvège et la Suède.

Les économies d'énergie obtenues sur nos flottes de véhicules sont ainsi la conséquence d'une somme d'actions : éco-conduite, évolution et renouvellement de la flotte, optimisation des tournées logistiques, etc. Les actions engagées conduisent à des économies d'énergies certaines, mais aussi à certains effets plateaux. Ainsi, ces actions doivent être révisées, enrichies et remises régulièrement à jour pour garantir une progression continue.

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2018	2019	2020	PROCHAINE ÉTAPE
Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	Evolution de la consommation de carburant aux 100 km*	-13 %	-13 %	-14 %	<p>>> Prochaine étape : continuer le déploiement des formations à l'éco-conduite dans l'ensemble du Groupe et poursuivre le renouvellement de la flotte de véhicules au profit de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement.</p> <p>Dans le cadre de l'enrichissement de la Stratégie, cet objectif sera révisé.</p>

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

Engagement n°3 : réduire les consommations énergétiques des bâtiments

Nos enjeux

Les consommations énergétiques des bâtiments représentent 6 % des consommations énergétiques totales.

Nos actions

Pour les bâtiments dont JCDecaux est propriétaire (ceux-ci représentent environ 15 % des bâtiments occupés par le Groupe) les filiales doivent réaliser un audit énergétique pour mettre en place des plans d'actions d'optimisation et d'efficacité énergétiques de leurs bâtiments.

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

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

Résultats

Nos résultats en matière de consommations énergétiques des bâtiments sont disponibles dans la partie « Notre impact énergétique » page 67. Un plan d'action spécifique à échéance 2015 avait été défini dans le cadre de cet engagement, le détail de nos résultats sur ce sujet est disponible dans nos précédentes publications.

Illustration



La filiale JCDecaux North America a obtenu la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) de ses bureaux situés dans l'Empire State Building à New York. LEED est le système d'évaluation des bâtiments écologiques le plus largement utilisé et reconnu dans le monde. Après d'ambitieux travaux de rénovation énergétique et de rétrofit, l'Empire State Building a d'ailleurs annoncé début 2021 couvrir l'intégralité de ses consommations énergétiques pour les trois prochaines années par de l'électricité d'origine renouvelable (éolien).

2. RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ^{DPEF}

Nos autres impacts environnementaux ^{DPEF}

DÉCHETS GÉNÉRÉS

En tonnes	2018	2019	2020
Total déchets générés*	22 353	23 880	18 595
% déchets triés pour recyclage**	68,1 %	75,9 %	80,0 %

* Les déchets dangereux ne représentent que 0,9 % du total des déchets générés

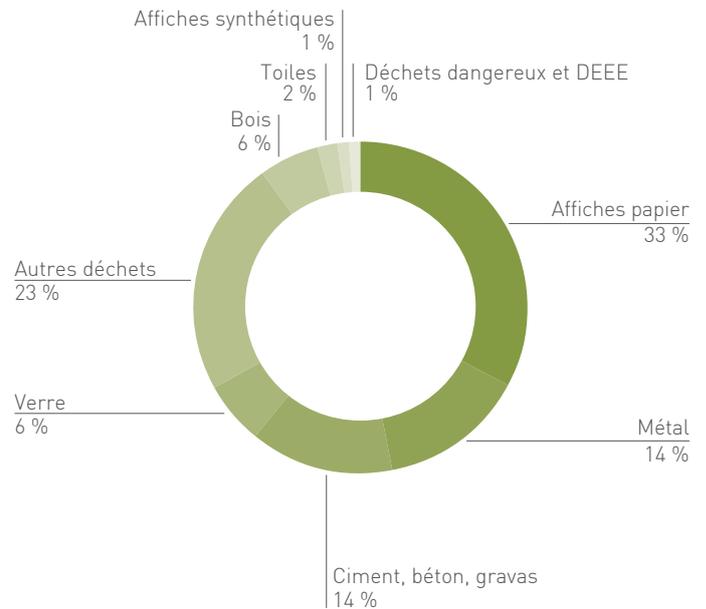
** Le taux de recyclage comprend à la fois le recyclage et d'autres formes de valorisation

NB : Ne sont pas pris en compte les déchets ménagers et les déchets gérés par la sous-traitance dans le total des déchets

En 2020, le ralentissement d'activité lié à la crise a engendré une forte baisse du volume de déchets générés soit -22 % par rapport à 2019.

Le taux de recyclage global progresse quant à lui significativement : il atteint 76 % en 2019 et dépasse l'objectif assigné pour 2020 pour atteindre 80 %, ce qui démontre l'ancrage des pratiques de manière soutenues dans l'ensemble de nos géographies.

Répartition des déchets triés par typologie



FOCUS ÉCONOMIE CIRCULAIRE ^{DPEF}

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

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

a mis en place en 2013 « Le Store », un outil en ligne, accessible à l'ensemble des filiales du Groupe. Il permet aux pays disposant de mobiliers réutilisables et en stock (Atribus®, Vélos en Libre-Service, etc.) de les mettre en ligne. Ces mobiliers peuvent ensuite être réservés par les filiales souhaitant proposer aux villes des mobiliers rénovés, quand cela est autorisé par leurs cahiers des charges. En 2020, 1 040 mobiliers ont été échangés grâce au Store, dont 543 vélos, bornettes et bornes de VLS. Ce chiffre est en baisse par rapport à 2019 du fait de l'arrêt en cours d'année des échanges de mobiliers VLS lié notamment à l'absence de nouveau contrat VLS remporté cette année.

Hors impact de ces mobiliers VLS, les volumes échangés sont quasiment stables cette année par rapport à 2019 et ce malgré la baisse d'activité. Le nombre total de mobiliers échangés entre 2016 et 2020 s'élève à plus de 13 405.

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

Nos enjeux papier

Les affiches papier sont au cœur du métier de JCDecaux puisque la majorité des mobiliers restent des mobiliers non digitaux. Le papier représente 33 % des déchets triés par JCDecaux.

Nos actions

Pour les affiches papier imprimées par JCDecaux (environ 30 % du total des affiches papier posées), le papier utilisé doit être labellisé PEFC, FSC ou un équivalent local en fonction des pays. Ces labels attribués par des tierces parties permettent de garantir une démarche responsable de gestion de la forêt d'où est issu le bois servant à fabriquer les affiches. Toutes les affiches papier posées doivent quant à elles être recyclées ou valorisées.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2018	2019	2020	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labellisées FSC, PEFC ou équivalent d'ici 2020*	% d'affiches papier commandées labellisées	87 %	89 %	99 %	● >>Prochaine étape : continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100 % en 2021.
90 % des affiches papier recyclées d'ici 2020*	% d'affiches papier recyclées	73 %	71 %	79 %	● >>Prochaine étape : continuer la mise en place du recyclage systématique des affiches papier.

*Objectifs révisés en 2017

Engagement n°2 : améliorer le recyclage du PVC

Nos enjeux

Les toiles font partie intégrante du business de JCDecaux à travers l'activité grand format. La matière plastique PVC est utilisée pour certains mobiliers grands formats et toiles.

La part des toiles PVC reste non significative dans le volume total de déchets triés (2 % de toiles dont environ 62 % en PVC, soit 1,2 % du volume de déchets triés).

Par ailleurs, entre 2018 et 2019, le volume de toiles PVC commandées par nos clients a baissé de 8 % au niveau Groupe (17 % dans l'Union Européenne). Entre 2019 et 2020, la baisse du volume de toiles PVC commandées est très significative : -38 % au niveau Groupe (47 % dans l'Union Européenne), du fait de la réduction de nos activités liée à la crise sanitaire.

Nos actions

JCDecaux s'engage à réduire dans la mesure du possible l'utilisation du PVC pour les toiles, en utilisant des plastiques alternatifs ou d'autres matériaux moins polluants, à condition qu'ils répondent aux contraintes d'exploitation notamment qualitatives et de tenue dans le temps. Pour les toiles PVC utilisées, le recyclage de ces supports publicitaires est alors organisé. Des produits sans PVC sont désormais qualifiés en univers indoor et sur certains produits outdoor. Ainsi des produits affichés en toile textile sans PVC et recyclables ont été déployés sur nos derniers projets en aéroport (notamment Guangzhou, Sao Paulo, Dubaï, Bahreïn).

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2018	2019	2020	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
80 % des toiles contenant du PVC recyclées à fin 2020 dans les pays de l'UE*	% de toiles PVC recyclées ou réutilisées dans les pays de l'UE	78 %	76 %	74 %	● Le taux de recyclage des toiles PVC est en légère baisse cette année. >>Prochaine étape : dans le cadre du prochain enrichissement de la Stratégie, cet objectif sera révisé et mis à jour.

*Objectif révisés en 2017

Engagement n°3 : accroître le recyclage des autres déchets

Nos enjeux

Notre activité a généré plus de 18 500 tonnes de déchets en 2020. Plus de 15 typologies de déchets générés sont triés et recyclés.

Nos actions

Promouvoir l'économie circulaire et renforcer la gestion des déchets est notre priorité. Cela passe par la réduction des quantités de déchets générés en prolongeant la durée de vie de nos mobiliers, et la maximisation du tri, du recyclage et de la valorisation des déchets.

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

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2018	2019	2020	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
Atteindre 70 % de déchets recyclés d'ici 2020*	% de déchets triés pour recyclage ou valorisation	68 %	76 %	80 %	<p>Le taux de recyclage augmente significativement en 2020 et s'établit à 80 %, dépassant l'objectif de 70 % à atteindre.</p> <p>>>Prochaine étape : poursuivre l'amélioration et l'ancrage des pratiques de recyclage dans tous les pays.</p>

*Objectif révisés en 2017

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

JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du Groupe. À fin 2020, 15 pays sont certifiés ISO 14001 – l'Australie, la Belgique, le Brésil, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, Hong Kong, la Hongrie, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, et le Royaume-Uni – représentant 57 % du chiffre d'affaires de JCDecaux.

Des guides pour la mise en place de systèmes de management de l'environnement respectant la norme ISO 14001 ont été élaborés par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, conjointement avec les filiales certifiées, et mis à disposition de toutes les filiales du Groupe.

3. LA GESTION DE L'EAU

Notre impact

CONSOMMATIONS D'EAU

En m ³	2018	2019	2020
Consommation d'eau totale	167 386	163 978	133 446
Dont consommation d'eau de pluie	3 476	3 021	2 068

La consommation d'eau baisse significativement par rapport à l'année 2019, soit un retrait de 19 %, principalement liée à la baisse de notre activité cette année.

Nos actions

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

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

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

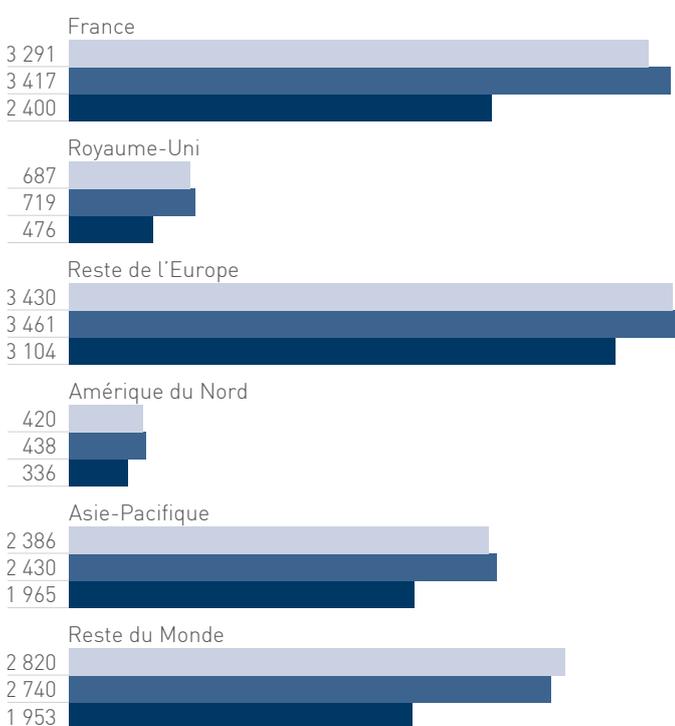
NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

Employeur de plus de 10 000 collaborateurs à travers le Monde, JCDecaux considère son engagement envers ses collaborateurs comme un élément clé de sa réussite. La diversité de son offre de produits et services nécessite une grande variété de métiers et de compétences qui sont internalisés au sein de l'entreprise. Ainsi, JCDecaux crée des emplois variés, localement, partout où le Groupe est implanté, soit dans plus de 80 pays, 3 670 villes de plus de 10 000 habitants, 156 aéroports et 249 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways.

Depuis sa création, JCDecaux a poursuivi une politique forte de maintien dans l'emploi, de création d'emploi et d'embauches en CDI. Entre 2001 et 2020, les effectifs ont augmenté de 40 %, en progression moyenne annuelle de 2 %. Cette année, du fait de la crise Covid-19 qui a fortement frappé les activités de JCDecaux dans toutes les géographies où le Groupe opère, le nombre de collaborateurs en Equivalent Temps Plein (ETP) a connu une baisse significative (10 234 en 2020 vs. 13 205 en 2019). Cependant, il est à noter que la part des salariés en CDI a augmenté en 2020 pour s'établir à 95,7 % (vs. 94,5 % en 2019). Enfin, l'ancienneté moyenne progresse en 2020 en s'établissant à 9,7 ans au niveau du Groupe (vs. 9,2 en 2019), et à 13,3 ans en France (vs. 13,1 en 2019).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP)*

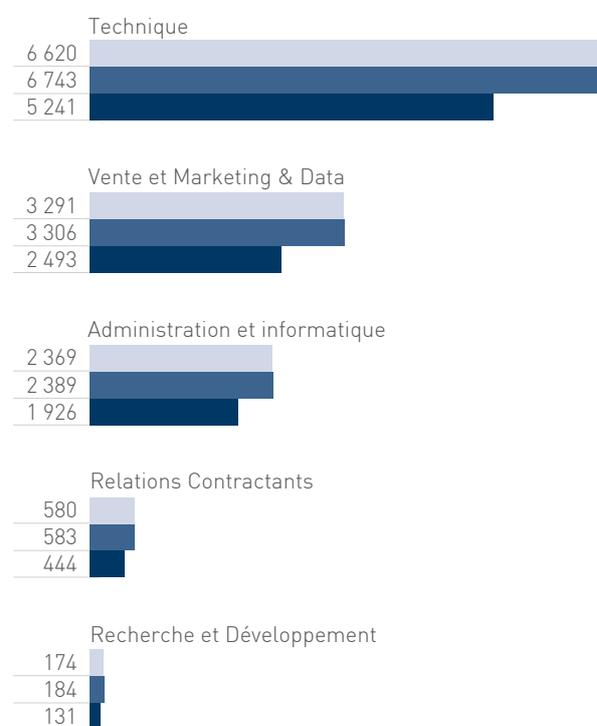
Nombre de personnes** au 31 décembre



■ 2018 ■ 2019 ■ 2020

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER (ETP)*

Nombre de personnes** au 31 décembre



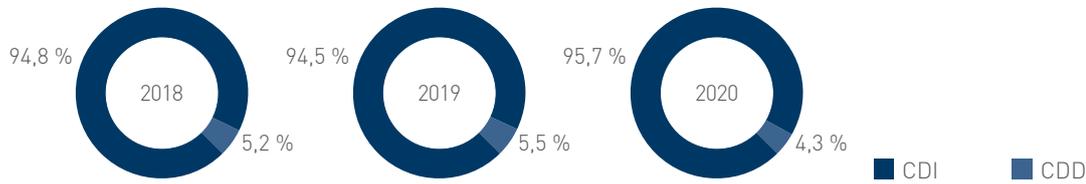
Au 31 décembre 2020, l'effectif total du Groupe JCDecaux s'élevait à 10 234 collaborateurs, soit une baisse de 2 971 personnes par rapport à 2019 (-22,5 %). Cette baisse s'explique par les impacts des mesures de chômage partiel, des temps partiels mis en place et autres mécanismes similaires à hauteur de 1 291 personnes. Le reste de la baisse (1 218 personnes) s'explique notamment par des départs de collaborateurs non remplacés et des plans de restructurations (faisant suite à la crise du Covid-19, à des pertes de contrats, ou à des réorganisations prévues antérieurement à la crise sanitaire).

À périmètre constant, l'effectif 2020 enregistre une baisse de 2 509 soit une évolution de -19 % par rapport à 2019. En effet, trois effets périmètre sont à noter en 2020, et ont eu un impact de -462 personnes : la cession de Russ Outdoor en Russie, le changement de méthode de consolidation du métro de Pékin, partiellement compensés par l'acquisition d'Abri Services en France.

* ETP : Équivalent Temps Plein

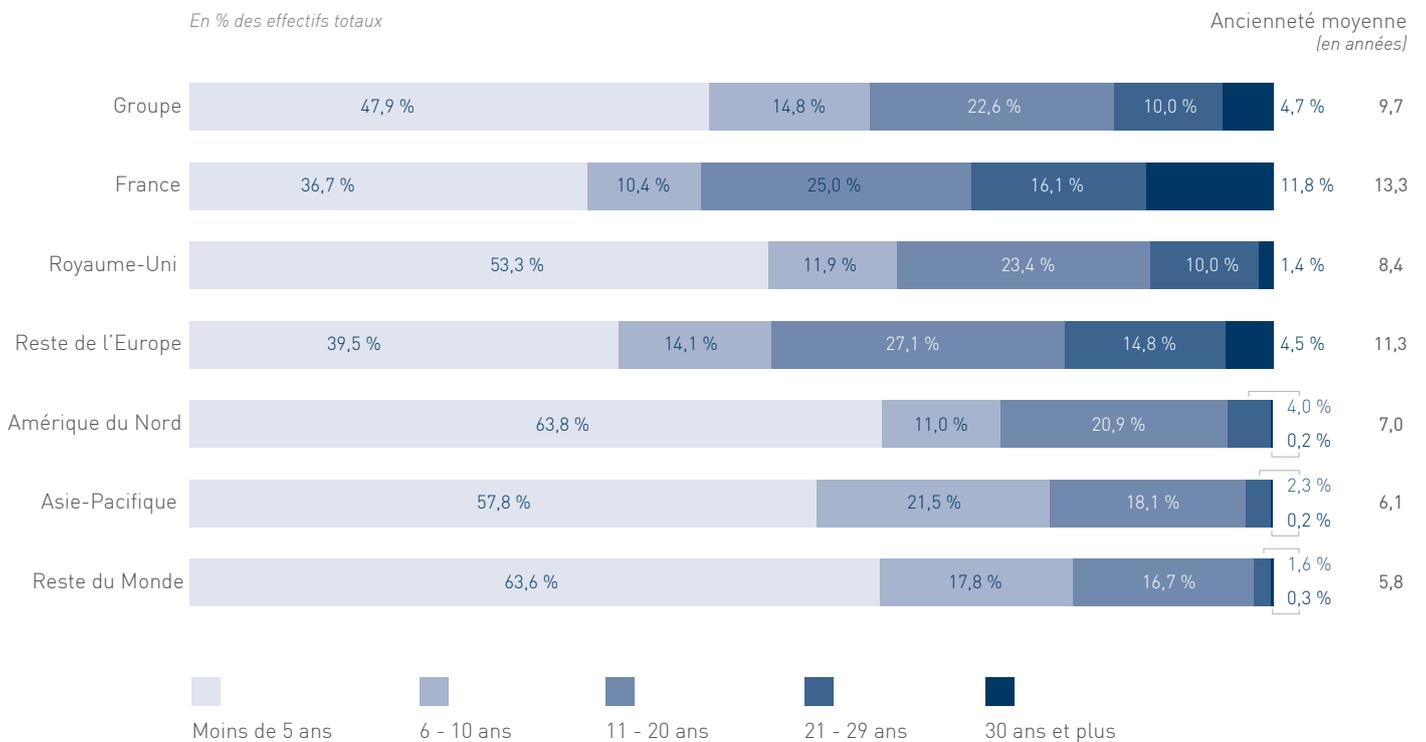
** Les données de répartition des ETP par zone et par métier sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe, avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe. Les données 2020 prennent en compte les mesures d'activité partielle

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT



En 2020, le pourcentage de salariés en CDI s'élève à 95,7 %. Ce taux s'élève à 100 % dans 36 pays et le taux le plus faible observé au sein du Groupe est de 58 %.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ANCIENNETÉ



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



1. DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE ^{DPEF}

Notre Engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ^{DPEF}

Nos enjeux

Le personnel opérationnel et de terrain, qui représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2020, est le plus exposé aux risques d'accidents et incidents de par ses activités qui peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipements électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, le travail dans des lieux à forte densité du public.

La politique de l'entreprise est de recourir au minimum à la sous-traitance d'exploitation. Ce choix dépend cependant des contextes locaux et des contraintes organisationnelles liées aux parcs de mobiliers. Lorsque le Groupe a recours à des sous-traitants d'exploitation, les mêmes exigences de qualité et de sécurité sont attendues.

Nos actions

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

- connaître, comprendre et maîtriser ses risques
- avoir une organisation et un plan d'action santé-sécurité en place à l'échelle du pays et/ou de la région
- former les employés aux sujets santé-sécurité
- mettre en place des programmes d'inspections et d'audits
- réaliser des enquêtes sur les accidents afin de prendre les mesures nécessaires et éviter de nouveaux accidents
- assurer la sécurité de nos mobiliers
- qualifier nos sous-traitants majeurs en phase de sélection
- s'assurer que l'ensemble de nos sous-traitants a signé un contrat comprenant des clauses santé-sécurité détaillées et intégrer les opérations sous-traitées dans nos programmes d'inspections.

Le Groupe est dans une démarche d'accompagnement des filiales. Il fournit des recommandations et lignes directrices, notamment à travers le Comité Santé-Sécurité Groupe. Ce Comité, piloté par le Directeur de l'Exploitation Internationale, est composé de Responsables Santé-Sécurité régionaux ou locaux et du Responsable Développement Durable QSSE et/ou de la Directrice Développement Durable et Qualité.

Les membres du Comité Santé-Sécurité se réunissent quatre fois par an pour définir et suivre les objectifs et plans d'actions au niveau du Groupe, les résultats des audits pays réalisés et les bilans trimestriels sur les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail.

Le sujet de la Santé-Sécurité est aussi suivi plusieurs fois par an en Directoire, à minima lors de la revue des performances extra-financières trimestrielles. Cette revue comprend notamment le bilan des actions de l'année, le suivi des objectifs, y compris des objectifs de réduction des taux de fréquence et de gravité, la revue des accidents majeurs de l'année, la validation des prochaines étapes et des critères santé-sécurité qualitatifs et quantitatifs à inclure dans la rémunération variable des Managers de zones et de

pays. L'intégration de critères Santé-Sécurité dans la rémunération variable des Responsables est en place depuis 2017.

Cette Politique est accompagnée d'un manuel des opérations détaillé avec des exemples concrets. L'ensemble des documents est disponible sur l'intranet du Groupe. Les filiales sont invitées à adapter et enrichir le contenu pour définir leurs propres manuels en fonction de leurs réglementations locales et de situations pertinentes couramment rencontrées.

En 2020, les actions ciblées visaient à rendre les collaborateurs plus autonomes et participatifs au travers de la poursuite de la campagne Safety Out-Of-Home – Safely Home (lancée en 2017) ainsi que la formation dédiée sensibilisation des Responsables de Zones et Pays (campagne lancée en 2018). Le programme a été temporisé pour se focaliser sur le développement, la diffusion et la mise en place de protocoles de gestion du Covid-19, mais aussi sur leur adaptation au fil de l'évolution de la pandémie, de la connaissance du virus et de celle des contraintes législatives. Une session de sensibilisation Santé-Sécurité pour tous les managers et les superviseurs opérationnels du Groupe a cependant été créée et a pu être lancée sur notre plateforme d'e-learning en toute fin d'année 2020. Cette campagne se poursuivra sur 2021.

Notre démarche d'audit a été lancée en 2014 et en 2018, le Groupe a entamé un nouveau cycle d'audit des entités. Les entités à auditer sont déterminées selon le niveau de risques : acquisition récente, réglementations locales faibles, accidents nombreux et/ou graves, sous-déclarations potentielles, audits de suivi. Le programme d'audits physiques en filiales a également été fortement impacté par les restrictions de déplacement et les mesures de confinements liées à la pandémie (4 audits réalisés avant la crise). Un questionnaire d'auto-évaluation a été diffusé auprès de nos filiales afin de nous assurer de la bonne couverture des risques liés à la Covid-19 par les protocoles mis en place localement.

En parallèle, il est à noter que certaines filiales ont mis en place une démarche de certification OHSAS 18001 ou ISO 45001. C'est le cas de 6 filiales du Groupe : l'Espagne, la Finlande, Hong Kong Transport, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Singapour a reçu la certification Bizsafe qui est un équivalent local s'appuyant sur le standard OHSAS 18001. L'ensemble des filiales certifiées représente aujourd'hui 15 % des ETP du Groupe en 2020.

Se référer à la partie 6 « Les relations avec les usagers » pour plus d'informations sur la santé et la sécurité des usagers.

Notre bilan

Le taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs s'élève en 2020 à 13,1 accidents par million d'heures travaillées, en diminution significative par rapport à l'année dernière (17,6). Il s'améliore pour la 6^{ème} année consécutive, confirmant ou pouvant conforter l'efficacité de la politique Santé-Sécurité Groupe déployée depuis 2014. Cependant la crise sanitaire a profondément affecté nos activités tant sur l'adaptation de nos protocoles de sécurité que sur la répartition du risque. Il est difficile de connaître l'étendue exacte de la part de l'impact de la crise sur l'évolution du taux de fréquence.

Le taux de gravité est en légère baisse et s'élève à 0,6 jour par milliard d'heures travaillées avec une amélioration des résultats sur la France et sur la zone Reste du Monde.

ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT ✓

Au 31/12	TAUX DE FRÉQUENCE*			TAUX DE GRAVITÉ*		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
France	40,2	37,8	28,9	2,0	1,8	1,5
Royaume-Uni	6,2	5,2	4,7	0,1	0,1	0,1
Reste de l'Europe	17,0	15,2	13,6	0,4	0,4	0,5
Amérique du Nord	23,6	19,7	20,7	1,0	0,9	0,8
Asie-Pacifique	7,0	4,0	2,6	0,3	0,2	0,2
Reste du Monde	14,4	12,9	6,7	0,2	0,5	0,1
GROUPE	19,9	17,6	13,1	0,7	0,7	0,6

- * - Le taux de fréquence représente les accidents de travail avec arrêt (excluant les accidents de trajet domicile travail) par million d'heures théoriques travaillées
- Le taux de gravité représente les jours de travail perdus résultant d'un accident de travail avec arrêt (excluant les accidents de trajet domicile travail) par millier d'heures théoriques travaillées
- Les heures théoriques travaillées sont calculées comme suit : nombre d'ETP x nombre de jours théoriques travaillés x nombre d'heures théoriques travaillées par jour

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2018	2019	2020	PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification des risques et une matrice d'évaluation des risques Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place un système d'identification et d'évaluation des risques*	91 %	99 %	99 %	<p>Cette notion est désormais bien intégrée dans les différentes entités du Groupe.</p> <p>Le suivi se fera dorénavant au travers des audits. L'accent est mis notamment sur l'analyse des risques sur les activités non routinières.</p>
100 % des collaborateurs identifiés dans la matrice de formation sont formés à la Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place une matrice de formation**	86 %	86 %	86 %	<p>Cette notion est désormais bien intégrée dans les différentes entités du Groupe.</p> <p>Le suivi se fera dorénavant au travers des audits.</p>
100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conformes aux recommandations du Groupe d'ici 2019	% d'entités ayant mis en place un système de management complet Santé-Sécurité***	66 %	68 %	inchangé	<p>Toutes les entités du Groupe ont un système Santé-Sécurité en place. Des améliorations sont encore attendues sur quelques entités dans des marchés moins matures.</p> <p>Le programme d'audit ayant été gelé en 2020, nous ne disposons pas de moyen de quantifier l'évolution des systèmes de management Santé-Sécurité par rapport à 2019.</p>

* Périmètre Groupe, hors entités dans lesquelles JCDecaux n'est pas majoritaire, et hors entités acquises depuis moins de 2 ans et avec un chiffre d'affaires consolidé de moins de 5 millions d'euros

** Périmètre du reporting extra-financier, représentant 96 % des ETP en 2020

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

2. METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE ^{DPEF}

Engagement n°1 : déployer le corpus de Chartes de JCDecaux et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs ^{DPEF}

Nos enjeux

34 % des effectifs du Groupe se situent dans des pays dont le niveau de corruption perçu est élevé (indice inférieur à 60 selon l'ONG Transparency International).

24 % des effectifs du Groupe se situent dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des conventions fondamentales de l'OIT.

Nos actions

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

La Charte Éthique de JCDecaux a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, en mettant en avant en particulier trois Règles Éthiques Fondamentales ayant trait à la prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, l'interdiction des pratiques anti-concurrentielles et l'obligation d'exactitude et de transparence dans les domaines comptable et financier. Cette Charte, publiée initialement en 2001 et traduite dans 19 langues, a été actualisée à plusieurs reprises (en 2005, 2009, 2014 et 2018), et comporte également une procédure d'alerte à la disposition des collaborateurs du Groupe, en conformité avec la loi française du 9 décembre 2016 dite « Sapin II ».

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux, quant à elle, décrit l'engagement du Groupe en faveur du respect des Droits de l'Homme, et renforce la protection des droits sociaux fondamentaux, notamment en matière de Santé-Sécurité, durée du temps de travail et congés payés, et en condamnant toutes formes de travail forcé, travail des enfants, discrimination au travail, harcèlement ou violence, pour l'ensemble des collaborateurs. À travers cette Charte, initialement publiée en 2012, et actualisée en 2013 et en 2018 afin d'activer une procédure d'alerte en conformité avec la loi sur le devoir de Vigilance du 27 mars 2017, JCDecaux formalise son engagement à soutenir concrètement la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les Principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, ainsi que les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Cette Charte, traduite en 19 langues, est déployée dans l'ensemble des pays du Groupe.

Les membres du Directoire de JCDecaux ont la responsabilité directe, avec comme relais la Direction des Ressources Humaines France et Projets RH Internationaux et la Direction Juridique, de la diffusion à travers le Groupe, du Corpus de Chartes et des valeurs qu'elles véhiculent. Le management local de chaque pays est responsable du respect et de la bonne application des principes et des normes énoncés dans les Chartes. Ces Chartes sont disponibles sur le site internet de JCDecaux et les intranets de chaque pays.

Pour favoriser la compréhension des principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, JCDecaux a déployé depuis 2017 un guide présentant de manière concrète des exemples, points de vigilance et bonnes pratiques pour illustrer chacun des principes de la Charte et aider les pays à les mettre localement en place.

Des formations sont également proposées aux collaborateurs pour faciliter davantage la mise en œuvre des principes des Chartes. En 2016, une formation en ligne sur la prévention de la corruption a été déployée dans l'ensemble des filiales du Groupe. En 2018, une autre formation en ligne, cette fois sur le Développement Durable, a été déployée dans l'ensemble des filiales du Groupe.

En juillet 2019, une communication a été envoyée à l'ensemble des pays où JCDecaux opère, afin de renforcer la sensibilisation des salariés au Corpus des Chartes ainsi qu'au Code de Conduite Fournisseurs et présenter les nouveaux objectifs du Groupe en termes d'engagement des salariés, à savoir 100 % des collaborateurs JCDecaux à travers le monde ont signé leur engagement d'ici fin 2022.

Dès 2020, tout nouveau salarié intégrant JCDecaux doit ainsi systématiquement signer au moment de son embauche une lettre certifiant son engagement à respecter les principes énoncés dans les chartes. Les salariés ayant fait leur entrée dans l'entreprise avant 2020 devront eux signer leur engagement à respecter les principes des chartes soit sous format papier pour les salariés « non connectés » soit sous format électronique à travers le parcours de formation sur les chartes sur la plateforme en ligne JCDecaux Academy (voir détails ci-dessous) pour les salariés « connectés ».

Le parcours de formation « Principes éthiques, sociaux & relations fournisseurs : je m'engage ! » a été déployé en octobre 2019 sur la plateforme de digital learning JCDecaux Academy à destination de tous les collaborateurs « connectés » des pays, permettant aux salariés de se former et de signer leur engagement à respecter les principes énoncés dans les Chartes du Groupe (Charte Éthique, Charte des Valeurs Sociales Fondamentales, Code de Conduite Fournisseurs). Ce parcours disponible en 13 langues doit être suivi par 100 % des collaborateurs « connectés », soit plus de 9 000 collaborateurs dans plus de 80 pays à travers le monde, d'ici fin 2021. Cet objectif, qui était initialement fixé à fin 2020 a été repoussé à fin 2021 compte tenu des impacts de la crise sanitaire.

À titre d'information, au 31 décembre 2020, le taux de complétion de cette formation par les signataires en ligne était de 31 %.

En complément de ce dispositif de formation et d'engagement, une évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales est effectuée tous les deux ans.

L'évaluation est réalisée sous forme de questionnaire en ligne inspiré du « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights. Ce questionnaire demande aux filiales les informations sur les pratiques locales liées aux principes énoncés dans la Charte. En cas de non-alignement, la filiale concernée doit mettre en place un plan d'actions correctif.

À ce jour, quatre enquêtes ont été réalisées :

- En 2013, la première enquête avait donné lieu à la mise en place en 2014 de 23 plans d'actions
- Fin 2015, la deuxième enquête avait permis d'identifier des non-alignements donnant lieu à la mise en place d'actions correctives dans 4 entités du Groupe
- Fin 2018, la troisième enquête, dont le questionnaire avait été étoffé à la suite des retours d'expérience des deux enquêtes précédentes, avait permis de collecter les réponses de 56 entités du Groupe couvrant ainsi 97 % des ETP à fin 2017. Cette évaluation avait notamment permis d'identifier 17 entités présentant des non-alignements, principalement liés aux principes de non-discrimination et de durée du temps de travail. Les entités concernées s'étaient engagées à mettre en œuvre des plans d'actions correctifs dont l'existence et la mise en œuvre seraient vérifiées lors de la quatrième enquête
- Fin 2019/début 2020, a été lancée la quatrième édition de l'enquête bisannuelle dont le questionnaire a fait l'objet d'évolutions suite aux retours d'expérience des campagnes précédentes : certaines questions ont été précisées pour améliorer la compréhension des répondants et d'autres ont été ajoutées afin de couvrir les 17 principes de la Charte. Cette enquête a permis d'apprécier les pratiques de 77 entités du Groupe, couvrant alors 99 % des ETP à fin 2019, et de vérifier l'implémentation des plans d'actions reportés par les filiales lors de l'enquête 2018. Cette enquête a permis d'identifier 15 entités présentant des non-alignements ✓ liés aux principes de durée du temps de travail, la mise en place de négociations collectives et la prévention de la violence et du harcèlement.

La prévention de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail est intégrée aux principes de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et a fait l'objet de 4 non-alignements détectés lors de l'enquête 2019/2020.

Afin de davantage couvrir le risque « Violence et harcèlement », ressorti de la cartographie des risques du Groupe, la DRH travaille actuellement sur un projet de sensibilisation aux risques psychosociaux à destination de tous les collaborateurs « connectés » du Groupe. Ce parcours de sensibilisation devrait être déployé en plusieurs langues sur la plateforme de Digital Learning JCDecaux Academy courant 2021.

Par ailleurs, une cinquième enquête sera lancée fin 2021 afin de s'assurer de la mise en place des plans d'actions correctifs sur lesquels se sont engagés les entités présentant des non-alignements en 2020 et déceler d'éventuels non-alignements aux principes de la Charte.

En parallèle, la DRH France et Projets RH Internationaux continue d'accompagner les Directeurs de zone ou de pays, qui ont la responsabilité de la mise en œuvre des moyens pour garantir le déploiement de la Charte et le respect des engagements qu'elle contient.

La DRH France et Projets RH Internationaux s'appuie également sur l'équipe d'Audit Interne pour vérifier la conformité des pays vis-à-vis de la Charte. Ils communiquent les points de vigilance où il est nécessaire d'effectuer un contrôle plus spécifique.

Les résultats des enquêtes bisannuelles sont systématiquement présentés au Directoire et au Comité de Vigilance, ainsi qu'aux Directeurs de Régions et des pays et font l'objet d'une vérification de l'Organisme Tiers-Indépendant qui audite les informations reportées par le Groupe dans le cadre de sa Déclaration de Performance Extra-Financière.

La DRH France et Projets RH Internationaux, la Direction du Développement Durable et de la Qualité, la Direction Juridique et la Direction de l'Audit Interne travaillent conjointement sur le respect des principes énoncés dans le Corpus de Chartes dans les filiales du Groupe. Ce point fait partie des contrôles effectués par les auditeurs internes lors de leurs missions d'audit en filiale.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2018	2019	2020	PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays sont conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux dès 2015	% de conformité des pays à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales	100 %	Pas de nouvelle enquête	100 %*	✓ >> Prochaine étape : continuer le suivi de conformité via les lettres de représentation des filiales et les contrôles de l'audit interne. Un questionnaire d'évaluation de conformité est également lancé tous les deux ans.
Déployer des formations aux deux Chartes dans 100 % des pays du Groupe	% de pays ayant déployé une formation	100 %**	100 %**	100 %***	✓ Fin 2019, un parcours de formation au Corpus des Chartes a été mis en ligne sur la JCDecaux Academy, disponible en 13 langues avec pour objectif d'avoir 100 % des collaborateurs « connectés » formés à fin 2021. À fin 2020, 31 % des salariés avaient été formés.

* Périmètre des pays ayant répondu à l'enquête d'évaluation, représentant 99 % des ETP du Groupe en date de l'évaluation (fin 2019)

** Pourcentage de pays ayant déployé la formation Développement Durable en apprentissage numérique

*** Pourcentage de pays ayant déployé la formation « Principes éthiques, sociaux & relations fournisseurs : je m'engage ! » en apprentissage numérique

Engagement n°2 : le développement des collaborateurs

Nos enjeux

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays avec des entités de tailles variées, allant de plus de 2 000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille.

La gestion des ressources humaines est décentralisée au sein de chaque filiale, ce qui apporte au Groupe une grande flexibilité pour adapter au mieux son mode de fonctionnement selon le contexte et les réglementations locales.

Nos actions

Pour développer le capital humain et assurer le bien-être des collaborateurs, des initiatives spécifiques sont mises en place localement par les filiales. JCDecaux a capitalisé sur ces initiatives et a déployé, en 2016, un guide de bonnes pratiques sociales conçu sur la base d'une cartographie réalisée entre 2014 et 2015. Ce guide contient notamment des recommandations sur l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, la conduite d'enquêtes de satisfaction, la réintégration de collaborateurs après une longue absence et la prévention des démissions à travers la conduite d'entretiens de départ et leurs analyses. Entre 2017 et 2020, 32 pays du Groupe ont réalisé des enquêtes de satisfaction des collaborateurs.

Le bien-être et la satisfaction des collaborateurs représentent donc une préoccupation importante pour JCDecaux, comme en témoignent les labellisations obtenues par plusieurs entités du Groupe.



JCDecaux North America, JCDecaux Brésil et Infoscreen Autriche sont labellisés « Great Place to Work® ». Cette labellisation, qui désigne les entreprises où il fait bon travailler, repose sur une enquête menée de manière anonyme auprès des collaborateurs. Un questionnaire détaillé permet de recueillir leur avis sur 5 dimensions clés : crédibilité, respect, équité, fierté et convivialité. Les résultats de cette enquête comptent pour 2/3 de la note finale. Le dernier tiers est attribué à la suite d'une évaluation des pratiques managériales mises en œuvre au sein de l'entreprise.

La synthèse des différents résultats est consultable sur : <https://www.greatplacetowork.com>

JCDecaux France a reçu le label « Happy At Work for Starters » en 2019, pour la 2^{ème} année consécutive. JCDecaux est classé 7^{ème} parmi près de 400 entreprises ayant pris part à l'enquête. Ce label récompense l'excellence des entreprises en matière d'accueil, de management et d'accompagnement des salariés âgés de moins de 28 ans. Les résultats de l'enquête anonyme menée par ChooseMyCompany, donnent un score de 78,8 % de fierté d'appartenance au Groupe et de sentiment de confiance, 76,5 % de satisfaction des moyens qui sont donnés pour atteindre les objectifs fixés, et 75,9 % d'adéquation entre les missions, les responsabilités, la personnalité et le savoir-faire des collaborateurs.

JCDecaux France a reçu le Label HappyTrainees à chacune de ses participations à l'enquête pendant cinq années consécutives. En 2019, lors de sa dernière participation, une note de 3,85/5 a été obtenue grâce aux évaluations spontanées des stagiaires et alternants.



En 2018, pour favoriser toujours davantage l'attraction des jeunes diplômés, JCDecaux a également lancé le programme « Trainee Abroad », visant à attirer des jeunes diplômés en recherche d'une expérience internationale au sein d'un grand Groupe. Ce programme permet à JCDecaux de développer davantage sa marque employeur et d'attirer les profils de demain. D'une durée de 6 mois, ces stages permettent de détecter des candidats potentiels pour de futurs postes à pourvoir au sein des filiales ou missions de VIE (Volontariat International en Entreprise). En 2020, le Groupe a ainsi porté six missions de VIE (deux de ces jeunes ont ensuite pu signer un contrat local).

La formation est également un élément essentiel pour le développement des collaborateurs et un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Afin d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise et de renforcer l'excellence opérationnelle, un large éventail de formations est mis à disposition des collaborateurs par le Groupe et ses filiales. Se référer au paragraphe 3 « La formation » pour le détail des formations et les résultats 2020.

La gestion des carrières individualisée et transparente, participe aussi au développement des collaborateurs. Elle permet d'anticiper les besoins à court ou moyen terme en compétences et types d'emplois, en fonction des évolutions de l'entreprise et des projets de carrière des collaborateurs. En 2020, 86 % des pays du Groupe ont mis en place un système de gestion des carrières.

Par exemple, en France, l'équipe des Ressources Humaines accompagne les Managers et les Collaborateurs, via des outils en ligne dédiés à la gestion des carrières (Scope + et YOUS). L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel sont des rendez-vous stratégiques pour le collaborateur, un moment privilégié pour procéder à un bilan de l'année écoulée, aborder le développement de ses compétences, ses projets et ses objectifs à venir, ainsi que ses possibilités d'évolution.

En mai 2020, JCDecaux a lancé sa plateforme d'intégration digitale « Welcome@JCDecaux - On vous attendait ! » pour accompagner l'intégration en mode distanciel de tous les nouveaux collaborateurs ayant rejoint le Groupe. Tous les nouveaux entrants, quels que soient leur métier ou direction de rattachement, sont dorénavant invités à suivre leur parcours de pré-intégration personnalisé sur le portail afin de préparer leur arrivée. Déjà près de 110 personnes ont bénéficié de ce nouveau dispositif d'accueil en France.

JCDecaux promeut également la mobilité interne au sein de ses filiales et entre ses filiales. Depuis sa première implantation à l'étranger en 1967 en Belgique, JCDecaux a capitalisé sur la mobilité interne de ses collaborateurs dans les différents pays où le Groupe s'est développé.

Pour renforcer cette mobilité, JCDecaux a lancé en février 2018 un outil simple et efficace de souhait de mobilité internationale appelé « Ready to move ». Depuis le lancement, la plateforme a été visitée par près de 2 000 collaborateurs : 150 d'entre eux se sont déclarés intéressés, permettant ainsi de mener une quinzaine de projets de mobilité internationale.

En ce qui concerne la France, environ un tiers des postes « cadre » à pourvoir sont pourvus en mobilité interne.

3. LA FORMATION

Nos actions

JCDecaux propose une offre de formation :

- accessible au plus grand nombre de collaborateurs
- adaptée aux besoins du business, aux évolutions du Groupe et à ses engagements éthiques sociaux, sociétaux et environnementaux
- avec des approches pédagogiques innovantes, ludiques et attractives dans un contexte de transformation digitale et de croissance
- proposant des parcours interactifs et adaptés au profil de l'apprenant.

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

Nous inscrivons de plus en plus nos projets RH dans le contexte de fort développement international du Groupe, comme en témoignent les nombreuses actions mises en œuvre en 2019 pour garantir l'engagement et le développement des collaborateurs. Parmi ces actions, nous avons ouvert une plateforme d'apprentissage numérique, la JCDecaux Academy, jusqu'alors réservée à la France, à 10 000 apprenants dans 83 pays. Elle atteint un taux de connexion record de 89 % en 2019, ce qui témoigne de son succès croissant, même si le taux de connexion ne s'élève qu'à 53 % en 2020, conséquence directe de la crise sanitaire de la Covid-19.

La JCDecaux Academy propose une offre de formation composée d'un socle commun :

- les formations obligatoires sur la loi RGPD et la Cybersécurité, mais également autour des Chartes du Groupe (Charte Éthique, Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales et Code de Conduite Fournisseurs) et le Développement Durable pour en garantir la bonne compréhension et application
- des parcours saisonniers construits autour de différents thèmes tels que l'écoute active, la gestion du temps et des priorités, l'écologie numérique ou encore l'open-innovation
- un parcours Finance : « Adopter des réflexes financiers pour piloter votre activité »
- une bibliothèque de tutoriels bureautiques
- une sélection de vidéos inspirantes TEDx.

Mais la JCDecaux Academy propose également :

- des formations métier construites sur mesure, en collaboration ou à la demande des directions métier, en format mixte (digital et présentiel) ou délivrée à 100 % à distance. (ex : JCDecaux Sales Academy, Direction des Projets, DataCorp, Santé & Sécurité, etc.)
- un accompagnement de chaque filiale ou pays en fonction des besoins locaux ou métier, pour les aider à intégrer dans cette plateforme leurs propres programmes ou contenus de formation et à les piloter en toute autonomie.

En 2020, la JCDecaux Academy a facilité l'accompagnement des collaborateurs face à la crise Covid-19 avec :

- un parcours de formation pour s'organiser efficacement en travail à distance (organisation de son temps, communication, et travail collaboratif et management)
- un parcours sur manager en période d'incertitude et garder une attitude positive
- un parcours de formation obligatoire en France au protocole sanitaire et gestes barrières et mis à disposition de toutes les filiales (déployé par l'Italie).

En plus de cette plateforme, le Groupe met à disposition des filiales d'autres types de formation :

- Opérations (Exploitation Internationale) : des formations sont organisées régulièrement, plusieurs fois par an, pour les filiales. Ces formations ont pour but de former les agents de terrain à la maintenance de mobiliers spécifiques tels que les sanitaires, les panneaux déroulants et les mobiliers digitaux.

En France, dans le cadre de la gestion de l'emploi face à la crise Covid-19, le Gouvernement a mis en place via le Fond National pour l'Emploi, le FNE-Formation qui est un dispositif dédié à la formation des salariés qui ont été placés en activité partielle ou en activité partielle de longue durée afin de répondre à la baisse des activités locales dues à l'épidémie de Covid-19.

De mai à décembre 2020, 106 projets formations soutenus par le FNE ont été lancés. Ce soutien a été renforcé pour 916 collaborateurs (plus de 10 000 heures de formation, pour un montant total de plus de 688 k€) qui avaient des projets individuels ou qui faisaient partie des 9 projets collectifs visant au développement de nouvelles compétences cœur de métier comme les techniques de vente à distance, de négociation, les techniques du pitch et de présentation orale convaincante et impactante ainsi que le management de projet à distance.

Notre bilan

FORMATION DES SALARIÉS

GROUPE	2018	2019	2020
Nombre d'heures de formation	134 325	175 478	77 678
dont JCDecaux Academy *	nd	22 %	16 %
Nombre de stagiaires **	nd	45 530	47 747
dont JCDecaux Academy *	nd	62 %	74 %
Taux de formation hors JCDecaux Academy ***	nd	nd	50 %
Taux de formation JCDecaux Academy ****	nd	nd	47 %

* Lancement de la JCDecaux Academy en 2019

** Somme des participants aux formations dans l'année. Une même personne pouvant participer à plusieurs formations, elle est comptée comme 1 stagiaire à chaque formation suivie.

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

**** Nombre de personnes ayant reçu au moins une formation dans l'année/ effectifs inscrits ayant accès à la plateforme JCDecaux Academy

Le nombre d'heures de formation Groupe a significativement augmenté en 2018 puis en 2019 grâce à l'intégration des formations digitales dans son suivi, mais également à l'ouverture de la plateforme de digital learning à tous les pays du Groupe.

Plusieurs formations avaient d'ailleurs particulièrement contribué à cette augmentation. Il s'agit notamment des formations au Développement Durable, à la nouvelle réglementation sur le RGPD (+8 800 heures) et à la cybersécurité (+16 800 heures), ou encore de la formation « Principes éthiques, sociaux et relations fournisseurs : je m'engage ! ». Des formations soft skills, métier ou saisonnières viennent également diversifier et alimenter l'offre de formation autour du savoir-être et des sujets d'acculturation.

En 2020, le nombre d'heures de formation baisse en raison de la crise sanitaire mondiale et des mesures qui ont été prises dans beaucoup des pays du Groupe et qui ont eu un impact sur le temps de travail. JCDecaux a cependant développé et mis à disposition des salariés de nombreuses formations à distance pour accompagner les collaborateurs durant cette période telles que : « Covid-19 : adoptons ensemble les bons gestes », « Télétravail : comment s'organiser », ou encore « Garder une attitude positive » et « Manager en période d'incertitude ». En revanche, il y a eu peu de communications sur les formations obligatoires parues en 2019, ce qui peut expliquer une baisse du taux de connexion.

FOCUS SUR LA POLITIQUE DE FORMATION EN FRANCE

MANAGEMENT

Basée sur le Référentiel Managérial Groupe conçu par un Groupe représentatif des managers de différents métiers, l'offre de formation propose, sous des formats pédagogiques évolutifs, de progresser sur les 9 talents des 3 dimensions COACH, LEADER et PIONNIER qui composent ce référentiel. Un parcours de formation 100 % digitalisé est ouvert de manière permanente à tous les collaborateurs et utilisateurs français de la JCDecaux Academy. Il est également proposé chaque année jusqu'à dix sessions de deux jours en présentiel, sous forme de coaching collectif pour se former à l'écoute active, l'empathie, l'assertivité. Ces ateliers sont suivis de manière assidue et c'est à fin 2020 plus de 500 collaborateurs qui ont bénéficié du programme depuis son lancement en 2012.

En 2019, s'est terminé le 1^{er} parcours de formation certifiante suivi par vingt managers commerciaux de proximité. Au terme duquel ils ont tous validé les deux certificats de compétences « Organiser l'activité et piloter son équipe au quotidien » et « Développer et accompagner ses collaborateurs » (Certification Management Opérationnel Référence CNCP 629). Ce programme a été reconduit en 2020, et répond aux enjeux de développement de maximisation de l'efficacité commerciale. Avec le développement de notre politique d'alternance, il a été proposé à tous les tuteurs de suivre une formation au tutorat, qui leur permet de bénéficier d'un accès à un MOOC durant douze mois dès leur inscription à la formation présentielle de huit heures.

Le parcours Time2Change d'accompagnement au changement des managers sous forme d'ateliers de co-développement a été lancé en France en juin 2020. L'objectif de ce dispositif est d'aider les managers à trouver leurs propres solutions et à les mettre en pratique, créer la reconnexion, redonner confiance, mobiliser l'énergie collective et capitaliser sur l'expérience inédite, mais également activer des leviers de SINCERITE, BIENVEILLANCE, SOLIDARITE, OPTIMISME. À fin 2020, 137 managers ont commencé ce programme.

BUSINESS

Métiers commerciaux

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

En 2020, des modules complémentaires en 100 % distanciel ont été proposés à toutes les équipes commerciales France :

- Techniques de vente à distance
- Publicité digitale
- Savoir négociateur.

OPÉRATIONS

Métiers opérationnels

Un programme de formation spécifique et interne de deux jours a été développé depuis 2017 pour assurer la montée en compétences des agents d'exploitation et de leur encadrement sur les techniques d'exploitation, de maintenance et d'entretien des dispositifs digitaux qui intègrent leur secteur d'intervention. Les gestionnaires de stock ont eux aussi reçu une formation adaptée à leur métier. Depuis le lancement de cette démarche en 2017, 253 personnes ont été formées et 3 346 heures de formation délivrées.

En 2018 et 2019, un programme de formation a été spécifiquement mis en place pour accompagner le déploiement de la "passerelle vitrines" nouvel échafaudage destiné au travail en hauteur pour l'affichage haut. Agents d'affichage haut et managers ont été formés à l'utilisation en sécurité de ce nouveau dispositif (294 stagiaires). La dimension technique a été complétée pour les managers d'une formation pour les aider à conduire ce changement de méthode de travail au sein de leurs équipes.

Santé-Sécurité

Chaque année, plus de 1 000 collaborateurs sont formés à la Sécurité, à la prévention des risques professionnels, à l'ergonomie et aux gestes et postures. En 2020, dans le respect des mesures sanitaires, nous avons maintenu les niveaux de formation obligatoires de nos agents : près de 500 stagiaires ont été formés (toute entité, hors Cyclocity®). L'offre formation Santé-Sécurité évolue chaque année pour intégrer les évolutions du métier et de la réglementation. À noter qu'en 2019, se sont ajoutés au catalogue de formation Sécurité les modules suivants : AIPR (Autorisation d'Intervention à Proximité des Réseaux), élingage, sensibilisation et initiation au management des risques psychosociaux, ergonomie et manutention. Deux postes de formateur interne en Sécurité ont été créés pour renforcer notre capacité à délivrer ces formations avec le même niveau de qualité sur tout le territoire et garantir l'intégration de nos spécificités métiers.

Éco-conduite

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

Handicap

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

4. LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ^{DPEF}

Nos actions

Diversité et non-discrimination

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

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

Illustrations



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

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

Cyclocity®, filiale de JCDecaux France des Vélos en Libre-Service, met en œuvre depuis 2013 un programme innovant à destination des détenus qui a pour objectif de préparer leur réinsertion professionnelle à l'issue de leur incarcération.

Avec l'accord de l'Administration pénitentiaire, Cyclocity® a installé des ateliers pénitentiaires d'insertion par l'activité économique, au travers de la réparation de Vélo'v et VélÔToulouse. Ces ateliers ont pour ambition d'apprendre un nouveau métier aux personnes concernées en vue d'un potentiel recrutement au sein de l'entreprise.

En Afrique du Sud, JCDecaux est aussi engagé dans la promotion de la diversité par son soutien à l'initiative gouvernementale B-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) qui promeut l'émancipation économique des personnes défavorisées issues de minorités ethniques. Depuis 2019, l'entité Sud-Africaine de JCDecaux a le niveau 2 du B-BBEE, avec la note de 96,93 grâce notamment à ses actions pour l'emploi des personnes historiquement défavorisées en Afrique du Sud (représentant 82 % des collaborateurs de JCDecaux South Africa en 2020) et pour le soutien à la création de 25 entreprises de sous-traitance employant 140 personnes historiquement défavorisées.

JCDecaux North America est aussi engagé en faveur de l'égalité de traitement de l'ensemble de ses collaborateurs et candidats. Le mélange des cultures, des langues et de toutes les diversités constitue un atout. C'est pourquoi, la filiale participe aussi à des « affirmative action programmes » (c'est-à-dire une politique de recrutement spécifique visant à embaucher des candidats issus de minorités ethniques) et à des salons de l'emploi dédiés pour promouvoir la diversité.

Emploi des personnes en situation de handicap

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

Illustrations

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

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

En 2019, les équipes de JCDecaux en France se sont mobilisées pour participer activement à l'événement national du DuoDay, visant à favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, en leur proposant de découvrir un métier ou se faire connaître d'un employeur lors d'une journée en binôme avec un actif. 37 collaborateurs se sont portés volontaires et 20 duos ont été constitués, 3 participants à cette journée se sont vus proposer des opportunités d'embauche. D'autres actions ont été menées en faveur du handicap, comme l'accueil de Groupes scolaires à Plaisir et à Lyon ou encore la tenue d'Ateliers de sensibilisation.

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

Par son adhésion au « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique », JCDecaux réaffirme son engagement et sa volonté de poursuivre voire d'amplifier les actions menées depuis plusieurs années.

Cela se traduit, entre autres, par l'accueil et l'accès des personnes handicapées dans nos locaux, l'accès aux entretiens de recrutement, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs afin de lutter concrètement contre les stéréotypes et les discriminations.

Égalité Femme-Homme

Chez JCDecaux, les femmes représentent 33 % de l'effectif total et 52,3 % de l'effectif sédentaire (hors effectifs opérationnels et de terrain) en 2020. La faible représentativité féminine au sein de l'effectif global du Groupe s'explique par la sous-représentation des femmes dans les métiers opérationnels, techniques et de l'informatique, qui représentent une grande majorité des activités de JCDecaux.

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

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

C'est d'ailleurs l'un des principes constituant de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe mise en œuvre depuis 2012 (voir page 78 pour plus d'information).

Dans le but de davantage favoriser la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise, et tout particulièrement dans les postes à fortes responsabilités, le Groupe a développé un Plan de Féminisation de ses instances dirigeantes à horizon 2027. Se référer au Focus Plan de Féminisation du Groupe [Q](#) ci-dessous pour plus d'informations.

Illustrations

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

De plus, chaque année la Direction remet 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. Les données des 3 derniers rapports mettent notamment en évidence que la part de femmes managers (25 % au 31 décembre 2020) est quasi-équivalente à la part de femmes dans l'effectif global (30 %). Ces rapports montrent également que la part de promotion des femmes parmi le total des promotions augmente

depuis 4 ans (de 22 % à 40 %), et que la part des embauches de femmes (43 % des CDI en 2020) est supérieure à la part des femmes dans les effectifs (30 % au 31 décembre 2020).

En France en 2019, la Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel soumet les entreprises à une obligation de résultat et crée l'index de l'égalité salariale Femmes-Hommes. Il est calculé chaque année à partir de cinq indicateurs : rémunérations, augmentations, promotions, congés maternité, parité du top management. Notre index calculé et publié en mars 2020 était de 93 points sur 100 versus un minimum fixé à 75 par la loi.

Depuis 2018, JCDecaux UK publie un rapport sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Ce rapport est disponible en ligne sur le site de JCDecaux UK. Pour favoriser davantage la diversité femmes-hommes au sein des effectifs opérationnels, l'entité JCDecaux UK a également mis en place un programme et des objectifs spécifiques en la matière en menant notamment une campagne de recrutement à destination des femmes. Ce programme a pour but de permettre à la fois d'augmenter la diversité au niveau des candidatures sélectionnées, et d'assurer une culture axée sur le soutien et l'inclusion. Pour ce faire, les rôles et modes de travail ont été revus, ainsi que les méthodes d'attraction des candidats.

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

FOCUS SUR LE PLAN DE FÉMINISATION DU GROUPE

Dans le cadre de ses efforts pour parvenir à une représentation Femmes/Hommes plus équilibrée au sein des effectifs totaux de l'entreprise, y compris à son plus haut niveau, le Directoire, le Comité des Rémunérations et des Nominations ainsi que le Conseil de Surveillance de JCDecaux ont validé fin 2020 un ambitieux plan de féminisation de ses instances dirigeantes (le « Plan de Féminisation »).

Le Plan de Féminisation, concret et pragmatique, qui sera mis en œuvre dès 2021, agira à la fois sur la culture de l'entreprise et sur la gestion des processus de nomination, afin d'améliorer la représentation des femmes aux plus hauts niveaux de l'entreprise.

Le Plan de Féminisation sera déployé à l'échelle du Groupe afin d'assurer une approche globale cohérente. Les leviers d'action associés à ce Plan seront également adaptés à un niveau plus local afin de garantir l'adaptation aux pratiques des pays dans lesquels le Groupe est présent.

Le Plan de Féminisation se structure autour de deux objectifs :

- Un objectif quantitatif : Atteindre et maintenir un taux de féminisation des instances dirigeantes égal ou supérieur à 40 % d'ici 2027 à l'échelle du Groupe
- Un objectif qualitatif : Déployer une politique de féminisation au niveau Groupe structurée autour de deux sous-objectifs :
 1. 100% des collaborateurs et managers ayant accès à la JCDecaux Academy sensibilisés aux stéréotypes et préjugés d'ici 2022
 2. Présenter une candidature féminine, dès que cela est possible, pour chaque poste de management pourvus dès 2021.

Les instances dirigeantes de JCDecaux ont été définies dans le Plan de Féminisation. De façon synthétique, les instances dirigeantes concernées par le Plan de Féminisation sont :

- Le Directoire de JCDecaux S.A.
- Les Comités Exécutif des directions centrales « Corporate » de JCDecaux S.A soutenant les opérations du Groupe à travers le Monde
- Les Comités Exécutif (ou équivalents) des entités des pays qui constituent plus de 80 % du CA ajusté du Groupe une année donnée, qui sont des sociétés contrôlées directement ou indirectement par JCDecaux de façon exclusive ou conjointe et dans lesquelles JCDecaux a une participation supérieure à 50 %, et qui ont la responsabilité réelle de la conduite des affaires de l'entité concernée.

À noter que le taux de féminisation des instances dirigeantes de JCDecaux était de 34 % en 2019 et de 33 % en 2020.

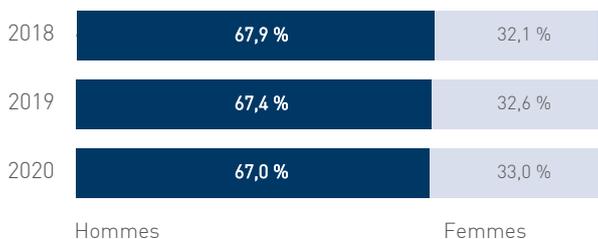
Partie prenante du pilier social de la Stratégie Développement Durable enrichie, dont la publication est prévue dans le Document de Référence 2021, la féminisation des instances dirigeantes a été intégrée comme un nouvel indicateur de performance sur le social dans les critères « ESG » de la rémunération variable des dirigeants.

Les objectifs et indicateurs clés de performance du Plan de Féminisation seront intégrés courant 2021 à l'outil de pilotage et de suivi de la performance extra-financière SIA (voir page 63 pour plus de détails). Cela permettra de piloter les enjeux de féminisation en interne et de rendre compte de l'avancement de ce plan de façon annuelle auprès du Directoire et dans le Document d'Enregistrement Universel du Groupe.

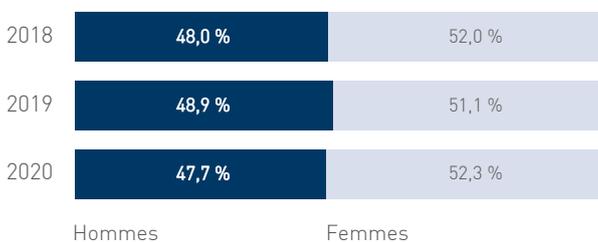
Notre bilan

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE

Effectif total

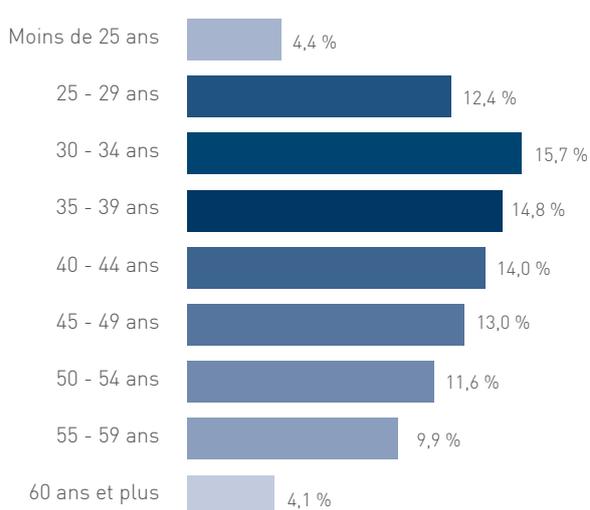


Effectif hors opérationnels



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE

En % des effectifs totaux



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

Des actions sont mises en place par certaines entités du Groupe pour favoriser davantage la diversité femmes-hommes au sein des effectifs opérationnels (voir Illustrations ci-dessus).

EFFECTIFS EN SITUATION DE HANDICAP

Pour 2020, les données chiffrées ne sont pas encore connues compte tenu de la réforme entrée en vigueur sur les modalités, les modes de calcul et le calendrier déclaratif de notre Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH).

En 2019, le Groupe comptait 1,6 % de travailleurs handicapés et notamment 3,2 % en France.

5. LES CONDITIONS DE TRAVAIL ^{DPEF}

Rémunération

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

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

Illustration

En France, JCDecaux veille à respecter le principe d'égalité professionnelle dans la rémunération, évitant ainsi un écart de salaire entre les hommes et les femmes pour une même classification professionnelle. La rémunération des collaborateurs est déterminée en fonction de grilles de salaire qui tiennent compte de critères objectifs tels que le type de poste, le niveau de qualification et l'expérience. Pour les cadres, la politique de rémunération variable associée à des objectifs individuels est généralisée. Parallèlement, des primes de « performance qualité » sont mises en place pour le personnel de terrain afin d'encourager et de récompenser les résultats individuels.

L'évolution des rémunérations de l'ensemble des collaborateurs en France est négociée annuellement dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO). En 2019, la Direction et les Organisations syndicales ont abouti à un accord majoritaire prévoyant une revalorisation du salaire de base pour l'ensemble des salariés mais également des dispositions annexes.

En France, les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise couvrent l'ensemble des salariés.

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

En milliers d'euros	2018	2019	2020
Intéressement	8 718	10 461	0
Participation	495	1 176	215
Abondement**	507	6	NC
TOTAL	9 720	11 643	215

* Les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise couvrent 100 % des salariés

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

NC : Montant non connu à ce jour

Organisation du temps de travail

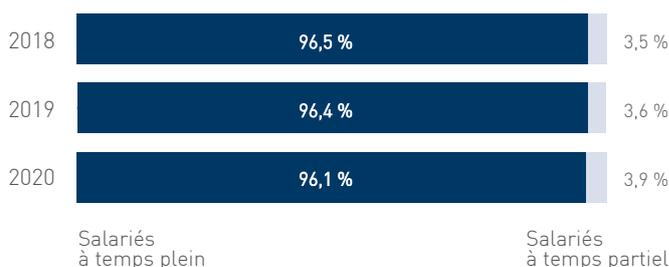
Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail de ses collaborateurs, dans le respect des dispositions conventionnelles et légales et des principes établis dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales. Cette organisation peut varier selon les sites et les populations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

En France, l'organisation du temps de travail des différentes entités 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.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL

En % des effectifs totaux



En 2020, une faible variation du nombre de collaborateurs à temps partiel est à noter. Cet indicateur, qui porte sur le type de contrats des salariés, n'est pas impacté par les mesures d'activité partielle qui ont été mises en place dans certaines entités du Groupe depuis début 2020 afin de faire face à la baisse des activités due à la crise Covid-19.

EFFECTIFS TRAVAILLANT AVEC DES HORAIRES ATYPIQUES

En % des effectifs totaux	2018	2019	2020
Salariés travaillant en horaire alternant 2x8 ou 3x8	10,1 %	9,8 %	10,1 %
Salariés travaillant de nuit	8,8 %	8,8 %	7,4 %
Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés	5,3 %	5,9 %	4,2 %

En 2020, le Groupe a recours aux horaires alternants dans 28 % des pays où il est implanté.

Le travail de nuit est pratiqué dans 51 % des pays d'implantation du Groupe et 38 % des entités ont recours au travail les weekends et/ou jours fériés.

EFFECTIFS EN TÉLÉTRAVAIL

En % des effectifs totaux	2018	2019	2020
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1 j/semaine	1,6 %	2,2 %	34,5 %

Pour faire face à la situation sanitaire, aux contraintes réglementaires ainsi qu'aux différents confinements mis en place pour lutter contre la pandémie Covid-19 à travers le Monde, le Groupe a eu recours au travail à distance dans pratiquement toutes les géographies dans lesquelles il opère. Les collaborateurs, dont l'activité professionnelle le permettait (8 000 personnes), ont donc pratiqué le 100 % télétravail grâce aux technologies et outils collaboratifs développés dans le Groupe depuis plusieurs années. Cette transformation s'est déroulée en quelques semaines sans rupture de fonctionnement : les 250 logiciels informatiques utilisés dans le Groupe ont continué à être exploités sans problèmes majeurs. Par ailleurs, les usages collaboratifs ont été multipliés par plus de 10 pour atteindre 100 000 conversations / réunions virtuelles par mois.

Ainsi, en 2020, le télétravail a été pratiqué dans plus de 42 pays du Groupe. Au total, c'est plus de 34,5 % des effectifs totaux en 2020 qui ont réalisé du télétravail au moins un jour par semaine en comparaison avec 2,2 % en 2019. À noter que les effectifs hors opérationnels (« de bureaux ») représentent un peu moins de 50 % des effectifs globaux du Groupe.

Le Groupe a engagé une réflexion autour d'un maintien de la pratique du travail à distance de manière plus soutenue à l'avenir.

Pour exemple, en France, le télétravail est devenu la norme pour tous les collaborateurs de bureaux dès mars 2020. Une enquête sur la pratique du télétravail a été adressée aux collaborateurs français qui ont pratiqué le télétravail au moins quatre semaines afin de définir les besoins et attentes des collaborateurs sur le

travail à distance dans le but de signer un nouvel accord collectif sur le télétravail et pleinement intégrer ce nouveau mode d'organisation.

Pour rappel, en France, après la mise en place d'une phase-test de télétravail en 2013 avec des collaborateurs volontaires, un accord a été signé le 22 octobre 2015 avec les partenaires sociaux qui a permis de pérenniser cette nouvelle organisation du travail au sein de l'Unité Économique et Sociale JCDecaux. Soucieuse de faciliter encore davantage l'organisation du travail, la Direction et les Organisations syndicales représentatives ont signé un avenant le 28 mars 2018 pour permettre aux salariés volontaires et occupant les fonctions le permettant, de mettre en place le télétravail encore plus facilement.

Recrutements, départs

TAUX DE RECRUTEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Au 31/12	2018	2019	2020
France	9,5 %	8,7 %	4,0 %
Royaume-Uni	16,2 %	18,7 %	4,4 %
Reste de l'Europe	7,0 %	7,0 %	5,1 %
Amérique du Nord	29,4 %	31,1 %	10,0 %
Asie-Pacifique	27,3 %	20,9 %	8,1 %
Reste du Monde	16,2 %	18,7 %	5,1 %
GROUPE	14,0 %	13,6 %	5,4 %

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

TAUX DE DÉPART (DÉMISSIONS ET LICENCIEMENTS) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Au 31/12	2018	2019	2020
France	14,6 %	6,5 %	7,8 %
Royaume-Uni	20,7 %	18,1 %	8,4 %
Reste de l'Europe	11,5 %	10,4 %	9,9 %
Amérique du Nord	28,2 %	27,2 %	29,4 %
Asie-Pacifique	22,4 %	22,3 %	18,9 %
Reste du Monde	26,3 %	25,3 %	27,5 %
GROUPE	18,3 %	15,3 %	14,7 %

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

Le taux de départ Groupe baisse à nouveau cette année passant de 15,3 % en 2019 à 14,7 %.

Cette diminution est due à la baisse des départs dans 3 zones du Groupe en 2020 : le Royaume-Uni, le Reste de l'Europe et l'Asie-Pacifique.

Cette baisse s'explique à la fois par l'efficacité des stratégies de rétention des talents menées depuis quelques années dans plusieurs entités du Groupe (Royaume-Uni, Irlande, Australie...) ainsi que par les effets du contexte Covid-19 sur le marché du travail (marché du travail incertain, baisse du nombre d'opportunités, gel des recrutements, insécurité de l'emploi du collaborateur nouvellement arrivé...) et sur l'organisation du travail pour les collaborateurs (aménagement du temps de travail, activité partielle et chômeuse en partie ou totalement rémunérée, télétravail...).

De son côté, le taux de recrutement a largement baissé du fait des effets de la crise Covid-19 dans toutes les géographies du Groupe, les entités ont en effet été amenées à geler la majorité des embauches.

L'absentéisme

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

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE		2018	2019	2020
France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	8,2 %	8,0 %	6,7 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,7 %	1,2 %	1,2 %
Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,2 %	2,2 %	1,3 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,3 %	0,8 %	1,6 %
Reste de l'Europe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	5,8 %	5,2 %	5,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,3 %	2,4 %	2,3 %
Amérique du Nord	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,1 %	1,8 %	3,4 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,5 %	0,4 %	1,1 %
Asie - Pacifique	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,8 %	1,9 %	1,5 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,6 %	1,5 %	2,0 %
Reste du Monde	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,5 %	2,2 %	1,3 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,5 %	1,6 %	1,5 %
Groupe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,5 %	4,4 %	4,0 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,7 %	1,6 %	1,7 %

NB : Le taux d'absentéisme est le ratio entre le nombre total de jours d'absences et le nombre de jours travaillés. Le nombre de jours travaillés pris en compte pour le calcul du taux d'absentéisme correspond au nombre de jours théoriques travaillés (nombre de jours travaillés annuels* moyenne des salariés inscrits)

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

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

Le taux d'absentéisme du Groupe et des régions est stable en 2020.

En France, le taux d'absentéisme pour maladies et accidents est structurellement élevé. La Direction Santé Sécurité Environnement France a identifié les principales causes des absences et mène un travail de fond sur le sujet reposant sur la prévention, la mise à disposition de nouveaux outils et de formations, notamment à l'aide d'un ergonome, et sur les mesures d'accompagnement de la reprise du travail après un long arrêt de travail. En 2020, ce taux a diminué de 8 % à 6,7 %. Cette diminution s'explique par les effets positifs et concrets de la Politique de prévention dans l'entreprise avec une diminution du taux de fréquence pour la 6^{ème} année consécutive, couplée à d'une part une diminution du trafic routier, conséquence indirecte de la stratégie de prévention contre la Covid-19 (confinements, télétravail dans les entreprises sur le territoire national) et d'autre part, à la limitation de certaines interventions.

Dialogue social

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

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, RÉUNIONS, ACCORDS ET CONVENTIONS

Au 31/12	GROUPE			FRANCE		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Représentants du personnel (nombre de mandats)	568	304	340	406	142	159
Réunions avec les représentants du personnel	612	551	451	486	369	151
Accords signés dans l'année	73	84	79	19	19	9
Accords en vigueur	241	293	275	78	99	92
% de salariés bénéficiant d'un accord collectif	50 %	53 %	47 %	100 %	100 %	100 %

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays (dans lesquels il n'existe pas toujours une convention collective relative à son secteur d'activité) avec des entités de tailles variées (allant de plus de 2 000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille). Ainsi, en fonction des contextes locaux, il est possible que les collaborateurs de certaines filiales ne soient pas couverts par des conventions collectives ou des accords d'entreprise.

En 2019, la réduction significative du nombre de mandats est liée à l'évolution de la réglementation en France et à l'entrée en vigueur du Comité Social Economique qui a conduit au remplacement du Comité d'Entreprise, des CHSCT et des Délégués du Personnel.

Illustrations

UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 2 221 collaborateurs (en ETP). Elle est composée de treize Délégués Syndicaux. Conformément aux dispositions légales en vigueur, les Instances Représentatives du personnel de l'UES JCDecaux ont fusionné. Le Comité d'Entreprise (CE), les CHSCT et les Délégués du Personnel (DP) se sont regroupés et ont créé une seule et unique instance : le Comité Social et Economique (CSE).

En décembre 2019, l'UES JCDecaux a organisé des élections professionnelles afin de mettre en place des nouvelles instances communes aux deux sociétés, à savoir :

- un Comité Social et Economique (CSE) qui se réunit une fois par mois, voire plus si nécessaire
- une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT), qui se réunit une fois par trimestre, voire plus si nécessaire
- des Représentants de proximité (RP) et des Représentants Syndicaux Locaux (RSL) répartis sur seize sites qui se réunissent quatre fois par an, voire plus si nécessaire.

En 2020, il y a eu 15 réunions de négociation, 21 réunions de Comité Social et Economique (CSE), 76 réunions des Représentants de Proximité (RP) et 17 réunions de CSSCT. Cinq accords collectifs ont été signés sur les sujets suivants : le travail de nuit, les mesures exceptionnelles liées à la pandémie de Covid-19, l'activité partielle de longue durée et le plan de rupture conventionnelle collective.

Cyclocity®

La place du Vélo en Libre-Service et du vélo plus globalement, dans les villes, a de nouveau été conforté, et ce, compte tenu du contexte sanitaire inédit en 2020.

Malgré cette situation, l'année 2020 a été marquée par le déploiement progressif de nouvelles stations VLS et de nouveaux systèmes vélos à Lyon et à Nantes, dont une offre globale vélo inédite en France sur Bicloo (VLS, VLD, Vélo pour personne à mobilité réduite, parking à vélo, etc.).

Cette nouvelle activité a généré la création de nouveaux postes, le renouvellement d'une partie des équipes et la formation de ces dernières. Cyclocity France a procédé sur l'année à 7 embauches en CDI et 5 en CDD.

Afin de favoriser l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, Cyclocity, avec l'aide de partenaires spécialisés, a de nouveaux intégrés des collaborateurs en situation d'insertion professionnelle, 7 dont 4 en CDI.

En 2020, près de 500 heures de formation ont été réalisées, dont certaines dans le cadre du FNE : près de 20 collaborateurs Cyclocity ont bénéficié de ce dispositif.

Au 31 décembre 2020, Cyclocity France compte 150 salariés (dont 98 % en CDI).

Média Aéroports de Paris

Dans un contexte difficile qui a vu l'effondrement du trafic aérien dans le monde, l'année 2020 chez Média Aéroports de Paris a été marquée par la signature de 2 accords collectifs portant sur les thèmes suivants, par ordre de signature :

- accord relatif à la négociation annuelle obligatoire signé le 10 mars 2020
- accord portant sur les mesures exceptionnelles prises dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 signé le 15 avril 2020

Les négociations en vue d'aboutir à un accord d'activité partielle de longue durée ont fait l'objet de réunions en 2020 et se poursuivront en 2021 avec la volonté d'aboutir à un accord afin de faire face à la baisse durable du trafic aérien.

En 2020, il y a eu de nombreuses réunions CSE organisées dans le but de communiquer régulièrement sur la situation liée à la crise sanitaire, à la mise en place de l'activité partielle et ses conséquences ainsi que sur les protocoles de reprise d'activité des équipes en présentiel. Au total 13 réunions dont 8 extraordinaires ont eu lieu.

MédiaKiosk

Le 1^{er} mai 2020, JCDecaux France a absorbé, par voie de fusion, la société MédiaKiosk, sa filiale détenue précédemment à 100 %. Ce transfert s'inscrit dans l'évolution du Groupe JCDecaux, auquel MédiaKiosk appartient depuis le 1^{er} novembre 2011.

Les collaborateurs de MédiaKiosk sont désormais intégrés dans les directions homologues de JCDecaux (Direction Commerce, Marketing et Développement, Direction de l'Exploitation et Direction des Opérations d'Affichage).

Pour autant, il a été décidé de maintenir la marque « MédiaKiosk » permettant de conserver la notoriété de l'activité auprès des partenaires de la filière presse (éditeurs, messageries, kiosquiers...), des collectivités et des institutions.

L'activité spécifique de gestion et d'animation du réseau des kiosques et des kiosquiers en France, rattachée à la Direction Générale Territoires et Institutions, reste placée sous la direction de Marc Bollaert (Directeur Général de MédiaKiosk).

NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

1. PRÉSENTATION DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR ^{DPEF}

JCDecaux est au cœur d'un écosystème d'acteurs composé d'une multitude de parties prenantes – mandants (collectivités et villes, aéroports et sociétés de transport, centres commerciaux, bailleurs privés, etc.), citoyens et usagers des mobiliers, clients annonceurs (agences médias, annonceurs et marques internationaux, nationaux et locaux), fournisseurs et sous-traitants, partenaires (Joint-Ventures, Opérateurs télécom notamment pour l'installation de small cells, Start-up, etc.), communauté financière (investisseurs, agences de notation, etc.) et associations, ONGs, et leaders d'opinion – aux préoccupations très variées. L'objectif de JCDecaux est de répondre au mieux à leurs attentes, toujours dans le respect des règles de l'éthique des affaires, et pour continuer à renforcer le positionnement du Groupe en tant que leader mondial de la Communication Extérieure.

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

La chaîne de valeur présentée ci-dessous illustre cette volonté de JCDecaux d'être au plus près de ses parties prenantes. JCDecaux internalise plus de 400 métiers, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires en passant par l'entretien des mobiliers. Cette maîtrise de l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur permet de garantir une qualité optimale dans le temps des produits et services proposés par JCDecaux.

ÉTAPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR	AU SERVICE DES MANDANTS ET DES PARTENAIRES (VILLES, AÉROPORTS, MÉTRO, BUS, TRAMS, TRAINS, CENTRES COMMERCIAUX...)	AU SERVICE DES ANNONCEURS ET DES AGENCES CONSEILS	RESSOURCES CLÉS
 <p>1 CONSEIL ET CONCEPTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> Écoute des besoins, dialogue et recommandations auprès des parties prenantes Écoute des attentes des utilisateurs finaux Développement de nouveaux produits et services design, confortables, innovants, connectés, interactifs et accessibles à tous Ecoconception 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie média Out-Of-Home, conseil auprès des annonceurs Élaboration de plans publicitaires internationaux, nationaux et locaux Capacité à combiner des mobiliers analogiques et digitaux dans plus de 80 pays Solutions événementielles 	<ul style="list-style-type: none"> CAPITAL HUMAIN CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL
 <p>2 OFFRE DE SERVICES</p>	<ul style="list-style-type: none"> Réponse aux appels d'offres et aux dialogues compétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> Vente de l'espace publicitaire Conseil auprès de l'annonceur jusqu'à l'affichage de la campagne 	<ul style="list-style-type: none"> CAPITAL HUMAIN CAPITAL INTELLECTUEL
 <p>3 DÉPLOIEMENT ET OPÉRATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Achats responsables Assemblage et installation des mobiliers et des systèmes de Vélos en Libre-Service Entretien et maintenance des mobiliers et systèmes de Vélos en Libre-Service Centre de relation client Contrôle déontologique interne de l'affichage publicitaire 	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des affiches et toiles reçues des imprimeurs Affichage des campagnes Mise en ligne des contenus digitaux Mise en place des événements 	<ul style="list-style-type: none"> CAPITAL HUMAIN CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL CAPITAL NATUREL CAPITAL MANUFACTURIER CAPITAL FINANCIER
 <p>4 ACCOMPAGNEMENT POST-DÉPLOIEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> Service client : enquêtes de satisfaction auprès des usagers Démontage, recyclage ou rénovation des mobiliers Retour d'expérience et accompagnement des collectivités et des mandants 	<ul style="list-style-type: none"> Dépose et recyclage des affiches en fin de campagne Accompagnement post-campagne : mesure de l'efficacité publicitaire, enquêtes auprès des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> CAPITAL HUMAIN CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL

Plus spécifiquement, dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux s'est fixé deux priorités sociétales pour renforcer l'intégration du Développement Durable dans ses relations avec ses fournisseurs et ses collaborateurs JCDecaux.

FOCUS SUR L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ^{DPEF}

Les grands principes de notre action visant à garantir le respect de l'éthique des affaires (Charte Éthique, Comité d'Éthique, dispositif de formation) sont détaillés dans la partie juridique page 333.

Plus spécifiquement, JCDecaux s'engage à pratiquer un lobbying responsable à travers sa « Procédure interne sur l'engagement et la gestion des Conseils », qui définit les règles applicables à l'engagement et à la gestion des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement stratégique du Groupe. Une procédure complémentaire, spécifique au marché français, est également mise en œuvre depuis 2018 dans le cadre de la réglementation sur les représentants d'intérêts (loi Sapin II).

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

Le processus de cartographie et de gestion des risques intègre l'ensemble des risques liés au non-respect de l'éthique des affaires notamment dans la gestion des contrats, les réponses aux appels d'offres, les opérations d'acquisition et la gestion des ventes (cf. Chapitre Facteurs de Risques). L'ensemble de ces risques est piloté dans le cadre de la conformité avec les obligations liées à loi Sapin II et la Déclaration de Performance Extra-Financière.



2. RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT ^{DPEF}

Notre engagement : renforcer l'intégration du Développement Durable dans les achats ^{DPEF}

Nos enjeux

Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. JCDecaux a fait le choix de confier la production de ses produits et solutions à des tiers de confiance.

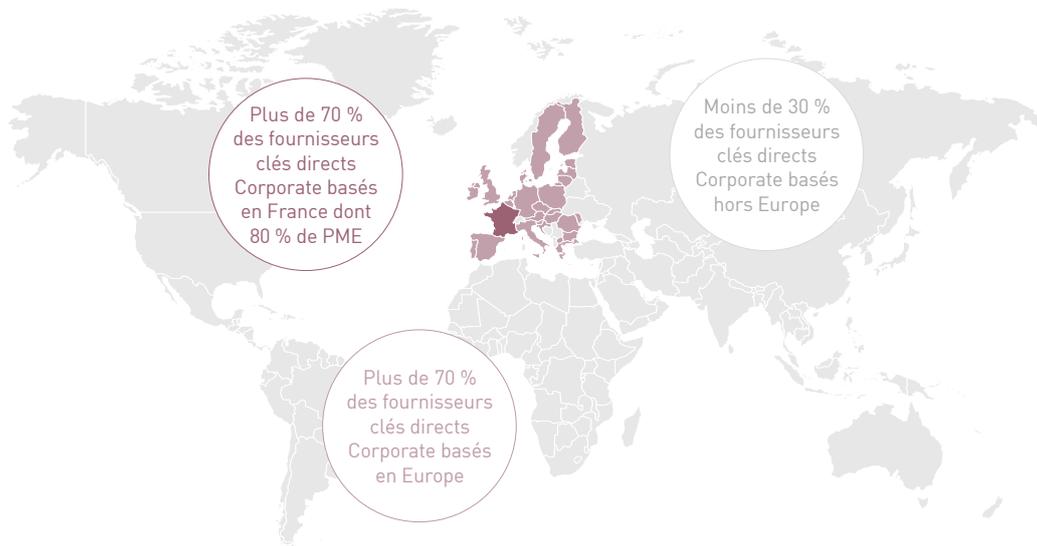
Chez JCDecaux, les « fournisseurs » produisent des biens et services pour lesquels JCDecaux n'a pas le savoir-faire (ex : production des sous-ensembles des mobiliers urbains) et les « sous-traitants » fournissent un service pour lequel JCDecaux a le savoir-faire en interne (ex : entretien de mobiliers, affichage, etc.). La politique de l'entreprise est de recourir à la sous-traitance chaque fois que le projet le nécessite et de sélectionner, d'encadrer et de contrôler les fournisseurs à travers une Politique Achats Responsables.

Nos actions

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

Le rôle de la Direction des Achats Groupe est de réaliser la sélection et le suivi des fournisseurs des familles d'achat directs (composants et sous-ensembles de mobiliers par exemple) et indirects (sous-traitance d'exploitation par exemple) pour le compte des filiales pour tout projet excédant un certain montant d'investissement et pour l'ensemble des projets digitaux. Cette approche concilie les enjeux industriels et les enjeux sociaux et environnementaux.

JCDecaux favorise un approvisionnement régional et local quand cela est possible. Pour les mobiliers nouveaux, innovants ou à forte valeur ajoutée (digital, sanitaires, VLS, etc.), JCDecaux bénéficie d'un pôle d'expertise à travers un atelier d'assemblage interne en région parisienne (France), qui travaille en lien direct avec le Bureau d'Études Corporate, et qui est certifié ISO 9001 (Système de Management de la Qualité) et ISO 14001 (Système de Management de l'Environnement). Pour la fabrication des composants de ces mobiliers, nous faisons appel à un réseau de fournisseurs strictement sélectionnés, pour la plupart des PME avec qui nous entretenons des liens historiques, et qui sont principalement basés en France (cf. schéma ci-dessous).



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

Au niveau Corporate, la gestion du panel fournisseurs est encadrée par un processus exigeant de pré-sélection 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.

Les mesures de la Politique de renforcement du Développement Durable dans les achats sont axées en priorité sur les fournisseurs clés, c'est-à-dire les fournisseurs identifiés comme stratégiques car ils représentent une part significative du total des achats ; et/ou car ils pourraient engager la responsabilité de JCDecaux (risques réputationnels et éthiques) ; et/ou car ils pourraient engager la responsabilité de JCDecaux (risques sociaux et environnementaux).



Le Code de Conduite Fournisseur a été déployé en 2014 et mis à jour en 2018 pour tenir compte des nouvelles exigences liées aux évolutions réglementaires (Devoir de Vigilance, Sapin II et RGPD). Il précise les attentes de JCDecaux vis-à-vis de ses fournisseurs sur les thématiques sociales, éthiques, santé-sécurité et environnementales. Ce code s'appuie sur les principaux standards internationaux reconnus – les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de

Développement Economique, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations Unies, et les huit Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du

Travail. Pour garantir la diffusion et l'application du Code de Conduite, celui-ci a été intégré dans les Conditions Générales d'Achats du Groupe depuis 2016.

Un questionnaire d'évaluation annuel, mis en place en 2014 et revu fin 2017, permet de mesurer les performances financières, techniques, Développement Durable (social et environnemental), qualité et logistiques des fournisseurs. Il est réalisé en priorité pour les fournisseurs clés. L'évaluation annuelle des fournisseurs clés est complétée par des audits, pour s'assurer de la bonne application des principes énoncés dans le Code de Conduite Fournisseur.

La réussite de l'intégration du Développement Durable dans la Politique Achat nécessite la bonne compréhension et l'adhésion des personnes en charge des achats. Ainsi, une formation à l'intégration du Développement Durable dans les processus Achats a été mise en place en 2016. Afin de garantir le maintien des compétences des équipes Achats, une nouvelle formation dédiée a été déployée au premier trimestre 2020 pour les acheteurs Corporate. Cette formation réalisée en présentiel a été adaptée en e-learning et sera déployée au troisième trimestre 2021 dans l'ensemble des géographies du Groupe. Les correspondants achats identifiés dans chaque filiale auront pour obligation de suivre cette formation.

Pour compléter ce dispositif et prévenir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et en réponse aux nouvelles législations telles que le Devoir de Vigilance ⁽¹⁾ en France ou le Modern Slavery Act ⁽²⁾ au Royaume-Uni, une cartographie des risques a été réalisée en 2016 pour cinq catégories d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque, à savoir : les écrans digitaux, les cartes électroniques, le composite, les vêtements de travail et l'impression. Une mise à jour de cette cartographie est prévue en 2021.

⁽¹⁾ Le plan de vigilance de JCDecaux est disponible dans la section 5.2.1 de la Partie Juridique, page 335 du Document d'Enregistrement Universel

⁽²⁾ Le rapport de JCDecaux UK sur les actions mises en place pour prévenir les atteintes aux droits humains est disponible ici : <http://www.jcdecaux.co.uk/legal>

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2018	2019	2020	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des fournisseurs clés ont signé le Code de Conduite Fournisseur d'ici 2020 ✓	% de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur	71 %	88 %	100 %	✓ >> Prochaine étape : poursuivre le déploiement du Code de Conduite Fournisseurs auprès des nouveaux fournisseurs clés de JCDecaux pour maintenir l'atteinte de l'objectif en 2021.
Évaluer annuellement 100 % des fournisseurs clés à fin 2020 ⁽¹⁾	% de fournisseurs clés évalués	46 %	69 %	68 %	● Objectif en retrait cette année en raison de la crise sanitaire. >> Prochaine étape : renforcer et accélérer le déploiement des évaluations annuelles des fournisseurs clés. L'objectif est de 80 % en 2021. Initialement prévu pour 2020, il a été reporté pour faire face à la réalité de la pandémie en cours.
Auditer 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020*	% de fournisseurs clés directs audités	21 %*	64 %	59 %	● Objectif en retrait cette année en raison de la crise sanitaire. >> Prochaine étape : reprendre le déploiement des procédures d'audit des fournisseurs clés directs dès que l'évolution de la crise sanitaire le permettra.
100 % des acheteurs formés au Développement Durable dans les achats dès 2016	% d'acheteurs formés	100 %	Résultat inchangé	100 %**	✓ >> Prochaine étape : adaptation de la formation Achats responsables, réalisée en présentiel en 2020, sous format e-learning via la JCDecaux Academy à destination de tous les acheteurs.

* En 2018, le périmètre des audits portait sur l'ensemble des fournisseurs clés. À partir de 2019, il s'est concentré sur les fournisseurs clés directs

** 100 % des acheteurs Corporate formés aux achats responsables

⁽¹⁾ Périmètre du reporting extra-financier, couvrant 98 % du CA consolidé

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

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

Nos actions

Pour que l'engagement de JCDecaux en faveur du Développement Durable soit un succès, l'adhésion de tous ses collaborateurs est indispensable. Dans leurs métiers, par leurs actions au quotidien, ils donnent un sens aux engagements et aux valeurs véhiculés par le Groupe. JCDecaux incite l'ensemble des pays du Groupe à

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

En 2020, 20 entités de JCDecaux déploient ce type de programme, c'est le cas notamment des pays suivants :



Certaines entités du Groupe organisent dans le cadre de leurs programmes des initiatives alliant à la fois sensibilisation des équipes en faveur au développement durable et mobilisation pour les grandes causes. Pour plus de détails, se référer à la section « La contribution sociétale de JCDecaux » en page 107.

Engagement n°2 : améliorer la connaissance et la compréhension du Développement Durable

Nos actions

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

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2018	2019	2020	PROCHAINES ÉTAPES	
Former l'ensemble de l'Exécutive Management du Groupe au Développement Durable à fin 2020*	% d'entité ayant mis en place une formation de l'Exécutive Management au Développement Durable (cumul 2015 à 2020)	57 %	67 %	69 %	●	>> Prochaine étape : Cet objectif aurait du être atteint avec la tenue d'un séminaire international en 2020 mais qui a dû être annulé. Une nouvelle orientation pour un dispositif de formation de l'exécutive management sera définie dans le cadre de l'enrichissement de la stratégie actuellement en cours.
Sensibiliser les collaborateurs via une formation en ligne (e-learning) au Développement Durable à fin 2018*	% de pays ayant déployé la formation en ligne au Développement Durable (cumul 2018, 2019 et 2020)	100 %**	100 %**	100 %**	✓	Au total 9 603 collaborateurs équipés d'un ordinateur ont suivi la formation Développement Durable à fin 2019.

* Objectifs révisés en 2017
** Périmètre Groupe

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

Nos actions

Il est important que chaque collaborateur du Groupe ait une bonne compréhension du modèle économique, de l'histoire et des valeurs de JCDecaux, pour en faire les ambassadeurs de l'entreprise. Le modèle économique du Groupe est présenté et décrit dans la partie « Un métier, trois activités » page 24 du présent document.

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

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

Le succès de JCDecaux est basé sur la qualité reconnue de ses produits et de ses prestations, ainsi que sur son aptitude à comprendre et anticiper les besoins de ses mandants, qu'il s'agisse des villes, des collectivités locales, des aéroports ou des sociétés de transport. Notre ambition est de leur fournir des produits et services innovants et de qualité afin de les accompagner et de les soutenir dans leurs propres stratégies de Développement Durable et de résilience.

L'amélioration de la qualité de vie dans les villes et dans les transports constitue un objectif majeur et partagé par tous : usagers de l'espace public, autorités locales, opérateurs de mobilité et ensemble des acteurs économiques. Inventer des solutions durables pour répondre aux mutations urbaines et aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies est au cœur de nos activités et de notre modèle économique. Des Abribus® aux systèmes de Vélos Libre-Service, des sanitaires à entretien automatique aux objets connectés de la ville « intelligente », JCDecaux anticipe et explore les nouvelles dimensions que vont revêtir les espaces urbains et de mobilité de demain.



JCDecaux développe des solutions utiles et innovantes pour ses mandants à destination des citoyens

<p>NOS PARTIS PRIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la communication de nos mandants (villes, sociétés de transport...) à destination des citoyens et voyageurs : <ul style="list-style-type: none"> >> réservation d'une partie des faces des mobiliers pour leur propre communication (ex : 1 face digitale sur 6 est réservée à la communication de la British Airport Authorities dans les aéroports londoniens) 	<ul style="list-style-type: none"> >> mise à jour instantanée des informations grâce au digital (ex : l'arrivée des bus en temps réel) • Développer des mobiliers réservés et/ou accessibles au monde de la culture (exemple des colonnes et mâts utilisés pour de l'affichage culturel) • Soutenir la presse et la pluralité de l'information grâce aux kiosques
<p>POUR ALLER PLUS LOIN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre de diffuser des messages d'alerte en cas par exemple de catastrophes naturelles, d'enlèvements, de pics de pollution, d'intempéries météo ou de trafic routier important (services utilisant les mobiliers digitaux comme supports de communication et actuellement proposés par JCDecaux en Australie, Chine, États-Unis, France, Hong Kong, Royaume-Uni) • Rendre accessibles des services de secours d'urgence par l'intégration de défibrillateurs à nos mobiliers (ex : Autriche et France) • Permettre à la ville de surveiller et d'analyser la qualité de l'air environnant grâce à l'intégration de capteurs dans les mobiliers (exemple : mobiliers urbains de Nice, expérimentation lancée à Tokyo) et également d'informer la population comme à Colmar, La Rochelle ou depuis 2007 à Clermont-Ferrand. À noter que ces informations mises à disposition dans plusieurs villes de France vont évoluer début 2021 avec l'arrivée du nouvel indice Atmo de qualité de l'air qui entre en vigueur au 1^{er} janvier 2021 • Permettre l'accès aux services numériques dans la rue par l'installation d'écrans serviciels e-Village® qui permettent d'accéder par exemple à des cartographies interactives de quartiers, à la géolocalisation de services de proximité (restaurants, commerces,...), et à de l'aide à l'orientation et à la 	<p>mobilité (plus de 500 écrans installés dans le monde dont en France, Royaume-Uni, Belgique, Serbie, Dubaï et en Corée du Sud)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la communication ville-citoyens en encourageant la signalétique connectée grâce aux Push d'interactivité comme avec par exemple le portail mobile « Toodego » du Grand Lyon en cours de déploiement, permettant un accès rapide aux heures d'arrivée des bus ou au nombre de vélos disponibles aux stations Vélo'v, ou encore les portiques de Lagos qui signalent aux automobilistes les alertes (accidents, conditions de trafic) que leur transmet un réseau de capteurs intelligents disposés sur les axes routiers et alimentés par des panneaux photovoltaïques • Véhiculer des messages positifs et impliquer les populations locales pour valoriser les territoires (exemple de la campagne « Segnali d'Italia » des villes de Naples et Parme en Italie dont l'objet était la promotion de lieux, de personnes et de métiers qui participent à l'excellence et à la singularité de leur territoire, lancée en 2020 à Turin ; organisation en France en mars 2019 d'un grand concours photos national sur le thème « La ville devant nous » avec pour objectif la mise en valeur de leur ville par des citoyens photographes et la mise à l'honneur de territoires au travers d'un projet exceptionnel et valorisant

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux facilite le quotidien des citoyens en concevant des mobiliers utiles, accessibles à tous, et confortables

NOS PARTIS PRIS

- Créer des mobiliers accessibles à tous : un design adapté pour permettre aux personnes en situation de handicap de pouvoir bénéficier de nos services et produits (ex : les sanitaires Jouin et tous les Abribus® sont accessibles aux personnes en fauteuils roulants, la hauteur des bancs est pensée pour les personnes à mobilité réduite, la hauteur entre l'élément bas et le sol des mobiliers est pensée pour qu'avec leur canne, les personnes malvoyantes puissent être alertées de l'obstacle, etc.)

POUR ALLER PLUS LOIN

- Favoriser les échanges, la convivialité et le confort par l'ajout d'assises au mobilier urbain lorsque cela est possible (ex : installation d'assises sous des arbres et de bancs à l'arrière des Abribus® pour le contrat des Abribus® de Paris)
- Mettre à disposition des services utiles aux citoyens et voyageurs :
 - >> des ports USB intégrés dans les mobiliers pour permettre le chargement d'un mobile par exemple (cela existe notamment dans les villes de Paris, Edimbourg, Londres, Nantes et les aéroports de Dubaï, Lima, Lisbonne et Shanghai)
 - >> favoriser l'accès à internet et l'inclusion numérique grâce au développement des Small Cells (certains abris voyageurs d'Amsterdam, Brasilia ou Delhi) et services Wi-Fi
- Développer des services pour les personnes en situation de handicap :
 - >> Des boutons d'appel peuvent être intégrés aux mobiliers pour déclencher des annonces sonores, et des étiquettes en relief peuvent l'être aussi dans le but de permettre aux personnes malvoyantes de lire les informations écrites (exemple des Abribus® de Paris)
 - >> Des informations sonores peuvent également être activées grâce à une télécommande normalisée pour les malvoyants, comme dans les Abribus® de Nantes ou d'Amiens (France)
 - >> Le centre de Relation Clients Vélo en Libre-Service est accessible par téléphone avec caméra intégrée permettant aux usagers malentendants sachant communiquer avec la langue des signes, d'échanger en toute autonomie avec les conseillers (disponible pour tous les Systèmes de Vélos en Libre-Service en France)
- >> rendre possible le développement de nouveaux services de proximité via nos kiosques (exemple de la conciergerie participative « Lulu dans ma rue » qui occupe 6 kiosques parisiens et 1 kiosque à Clichy dans l'objectif de favoriser le lien social et de développer un service de proximité pour les habitants des quartiers concernés ; exemple du kiosque de Meudon (France) transformé en libre-service de produits frais issus de circuits courts en partenariat avec la Clayette afin de favoriser les producteurs locaux)
- >> rendre les déplacements et les temps d'attente plus agréables à travers l'expérimentation de services ludiques, culturels et touristiques comme la mise à disposition de boîtes à livres, véritables bibliothèques participatives, ou de bornes distribuant des histoires courtes à lire durant son trajet (ex : Abribus® de Grenoble)

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux agit pour embellir la ville et la rendre plus agréable et accueillante

NOS PARTIS PRIS

- Concevoir des mobiliers design et innovants grâce à la collaboration avec des designers reconnus (ex : Marc Aurel, Matali Crasset, Norman Foster, Patrick Jouin, Philippe Starck, etc.)
- Adopter une stratégie de dé-densification du patrimoine dans l'installation de nos mobiliers publicitaires déroulants ou équipés d'écrans digitaux (choix de lieux stratégiques et nombre d'emplacements relativement limité) et une stratégie d'implantation réfléchie de nos mobiliers type abris et en lien avec le maillage de transports

POUR ALLER PLUS LOIN

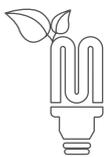
- Adaptation de la luminosité de nos mobiliers digitaux en milieux urbains : une étude de perception des écrans digitaux par le grand public à Nice montre que le public trouve la luminosité, de jour comme de nuit, satisfaisante (97 % de réponses favorables) ; étude réalisée en octobre 2018 en partenariat avec un institut indépendant, futurethinking, sur un échantillon de 301 personnes
- Redonner à la nature sa place en ville à travers la végétalisation de toitures ou parois d'Abribus® ou de mobiliers grands formats. À 2020, 9 pays du Groupe ont installé des mobiliers végétalisés (Colombie, Autriche, Finlande, France, Norvège, Pays-Bas, République Tchèque, Royaume-Uni, et Suède), et beaucoup réfléchissent à des déploiements significatifs
- Développer des solutions de lutte contre le vandalisme tels que le vernis de protection anti graffiti et les décors en relief (picots, vagues) pour éviter les graffitis et l'affichage sauvage (exemple des jupes des MUPI® de Bellini)
- Faire de certains de nos mobiliers des supports à l'affichage d'œuvres d'art : projet d'art contemporain « Portrait of Britain » au Royaume-Uni, affichage du projet d'art moderne en Ukraine, concours photo « la ville devant vous » en France, installation d'œuvres d'art numériques avec la Métropole de Nantes en France, affichage de 16 œuvres photographiques de l'artiste Elle Pérez par le Public Art Fund de New York sur 100 Abribus® JCDecaux, hommage au personnel soignant en exposant en très grand format 500 portraits de soignants sur la façade de l'Opéra de Paris, en partenariat avec le collectif Protège ton soignant, affichage sur 500 abribus de New York de la campagne « Art on the Grid », exposition conçue par le Public Art Fund et 50 artistes New-Yorkais en réponse à la pandémie

NOS DERNIÈRES INNOVATIONS

- Réduire l'exposition des voyageurs aux polluants et particules fines présents dans l'air :
 - >> Nous avons développé le concept Filtreo™ qui propose une solution vertueuse. En effet, nous augmentons les propriétés naturelles dépolluantes des mousses en y intégrant des technologies respectueuses d'enjeux Développement Durable : une ventilation très basse consommation et un système de pilotage intelligent permettant de déclencher le système au juste nécessaire ; l'air ventilé traverse cette couche végétale et est ensuite dirigé sous l'abri pour le confort des usagers qui attendent leur bus dans un air ainsi plus sain : des premiers prototypes sont prévus d'être expérimentés au sein d'une grande ville Française en février 2021
 - >> L'abri Fraîcheur Naturelle propose aux citadins un îlot de fraîcheur pendant les périodes de forte chaleur grâce à son système de rafraîchissement par évaporation d'eau, inspiré d'un procédé naturel. L'abri Fraîcheur Naturelle intègre un panneau alvéolaire maintenu humide, traversé par le flux d'air chaud. À son contact, l'air se refroidit grâce à l'évaporation. Cette solution, 100% autonome, allie énergie solaire et récupération d'eau de pluie et évite l'usage de la climatisation ou de la brumisation. Un premier prototype a été expérimenté dans les Yvelines en Ile-de-France à l'été 2020
- Concevoir des mobiliers à la fois design et de très haute performance environnementale : c'est le cas de la station de vélos autonomes de Nantes où l'alimentation solaire est complètement intégrée dans un mât au design épuré, ou des Abribus® d'Abidjan, qui sont à la fois publicitaires et autonomes en énergie grâce à une toiture solaire industrialisée pour les climats équatoriaux

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux développe des solutions dont l'empreinte environnementale est réduite

NOS PARTIS PRIS

- Lutter contre l'obsolescence programmée grâce à l'intégration des principes d'écoconception et d'économie circulaire : mobiliers composés de matériaux durables et recyclables pouvant être rénovés et réutilisés pour de nouveaux contrats. Un mobilier peut avoir plusieurs vies et garantir une qualité de service pendant au moins 30 ans
- Intégrer systématiquement la technologie d'éclairage LED dans les mobiliers analogiques pour les nouveaux contrats et les renouvellements de contrats
- Sélectionner des écrans digitaux de grande qualité intégrant une sonde permettant d'adapter automatiquement la luminosité de l'écran à la luminosité ambiante (une fonctionnalité généralisée dans le Groupe qui permet d'optimiser la consommation électrique des écrans tout en garantissant un résultat visuel optimal).

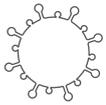
POUR ALLER PLUS LOIN

- Moduler l'intensité lumineuse de l'éclairage en fonction des heures de la nuit pour les mobiliers analogiques (exemple des mobiliers urbains de Copenhague et des abris et kiosques de Paris, des abris de Nantes, Lyon, etc.)
- Éteindre les mobiliers notamment la nuit (plusieurs pays du Groupe ont adopté cette pratique dont : Allemagne, Autriche, Chine, Italie, Inde, Mexique, Royaume-Uni, France)
- Développer des solutions d'alimentation solaire par l'intégration de panneaux photovoltaïques sur nos mobiliers urbains :
 - >> Solutions de mobiliers publicitaires autonomes en énergie (exemple des Abribus® d'Abidjan)
 - >> Solutions de mobiliers autonomes non publicitaires (exemple des 20 stations VLS à Nantes - bornes et bornettes auto-suffisantes, et Abribus® non publicitaires de Boston, New York, Uccle, Nantes, Lyon, Perpignan, Strasbourg - éclairage toiture)
- Solutions d'alimentation hybride permettant de limiter la consommation électrique en utilisant une part d'énergie solaire (exemple des Abribus® de Paris ou des abris Tram de Nice)
- Capteurs de trafic routier alimentés par des panneaux photovoltaïques et autonomes en énergie (déployés à Lagos), ou plus récemment capteurs d'occupation des stationnements vélo individuels de Nantes, permettant une information en temps réel sur la disponibilité des box de stationnement via des équipements sur pile autonomes pour plusieurs années, développés spécifiquement pour le marché de Nantes vélo

NOS DERNIÈRES INNOVATIONS

- Rechercher des solutions digitales basse-consommation :
 - >> écrans e-paper de type liseuse qui consomment de l'électricité uniquement lorsque leur contenu est actualisé : après une première expérimentation en 2017, déploiement lancé fin 2020 de 90 écrans serviciels dans des Abribus® de Grenoble, qui diffuseront à la fois les informations de temps d'attente pour les bus et des actualités locales pour chacune des communes de la métropole

CONTRIBUTION AUX ODD



JCDecaux, un acteur citoyen volontariste dans le combat pour la résilience dans le contexte de la crise Covid-19

- Mise à disposition de solutions pour lutter contre la propagation du virus : à l'été 2020, près de 2 000 distributeurs de gel hydroalcoolique ont été installés à Paris sur les sanitaires et Aribus® JCDecaux, permettant à chacun de se désinfecter les mains pendant ses déplacements. En seulement 6 mois, ce sont plus de 70 millions de gestes de désinfection qui ont été effectués par les Parisiens et les visiteurs. Ces mêmes distributeurs de solution hydroalcoolique ont été installés dans les villes de Madrid, Milan, Hambourg, Göteborg et Manchester. Cette initiative s'est également exportée dans le monde, notamment à Bogota et à Los Angeles
- Accompagner les commerces de proximité : en France, JCDecaux a lancé la solution gratuite « Mes Commerces » pour les commerçants fermés proposant de la vente à emporter. Cette solution a été accompagnée d'une campagne d'affichage (10 000 faces et 2 600 villes). JCDecaux a ainsi combiné la puissance de son média, l'ancrage territorial de ses Mobiliers Urbains et l'expertise digitale de ses équipes afin de proposer un dispositif national inédit, complémentaire des solutions locales et gratuit pour les commerçants et les clients

POUR ALLER PLUS LOIN



- Faciliter les déplacements du personnel soignant : JCDecaux leur a offert en Mars 2020 un abonnement d'un an à ses systèmes de vélo en libre-service partout en France

- Soutenir la culture en temps de crise : JCDecaux s'est mobilisé pour soutenir la réouverture des salles de cinémas en relayant gracieusement sa campagne « Tous au Cinéma » sur plus de 500 colonnes Morris® et plus de 600 mâts porte-affiche à Paris et en Ile-de-France
- Rendre visible les initiatives durables dans un contexte post-Covid-19 : en Italie, la campagne « Diamo spazio alla Fiducia » ou, « Laissons place à la confiance » a mis en avant des sujets variés tels que le chantier du pont de Morandi, la recherche scientifique et les citoyens italiens eux-mêmes. Cette campagne a également permis de mettre en avant des startups : 3Bee, une startup agritech qui développe des systèmes d'intelligence artificielle pour la sauvegarde de la biodiversité et Isinnova qui a fabriqué des valves d'urgence à l'aide de l'impression 3D et des masques Easybreath de Decathlon
- Rendre hommage : en Australie, JCDecaux a diffusé une campagne de remerciement à destination de ses collaborateurs opérationnels qui ont continué à œuvrer sur le terrain même pendant les restrictions de déplacement et les confinements afin d'assurer un service essentiel et de qualité aux usagers qui n'avaient pas d'autres moyens de se déplacer



CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux développe des solutions participant à la préservation de l'environnement

NOS PARTIS PRIS	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'utilisation des transports publics via l'installation d'abris voyageurs • Encourager les modes de transports doux (la marche, le vélo) via une signalétique adaptée et bien sûr les systèmes de Vélo en Libre-Service (à 	<p>assistance électrique ou non) ; les systèmes de Vélo en Libre-Service JCDecaux sont présents dans 76 villes réparties dans 13 pays (cf. Focus « Une mobilité douce et partagée grâce aux systèmes de Vélos en Libre-Service » page 101 pour plus d'informations)</p>
POUR ALLER PLUS LOIN	<ul style="list-style-type: none"> • Installer des mobiliers permettant la collecte sélective de certains déchets (piles, verre, papier, etc.) (plusieurs pays du Groupe ont mis en place ce type de mobiliers : Allemagne, Espagne et Uruguay) • Développer des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS) offrant depuis 2018 une nouvelle expérience utilisateur complètement revue, permettant en particulier la libération directe du vélo depuis l'application, associée à des vélos plus légers physiquement et d'un point de vue design. L'année 2019 a vu à la fois la montée en puissance 	<p>du système 100 % électrique de Luxembourg – avec un usage multiplié par plus de 4 par rapport à la version mécanique – et la mise en place en novembre à Bruxelles de 1 800 vélos hybrides, utilisables au choix avec une assistance électrique ou de manière purement mécanique. Début 2020, c'est sur le territoire du Grand Lyon que JCDecaux a déployé le service Vélo'v Hybride, qui, avec les 2 500 vélos mis à disposition de ses abonnés, offre désormais la possibilité aux habitants de passer en toute liberté du vélo en libre-service mécanique au vélo à assistance électrique</p>
CONTRIBUTION AUX ODD		

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

Ce soutien se traduit notamment par :

- la proposition, dans nos réponses à certains appels d'offres de collectivités locales, de solutions innovantes et durables conçues et déployées par des startups ou Très Petites Entreprises locales.

En témoignent les deux partenariats suivants :

- partenariat avec Ecomégot, startup labellisée Entreprise Sociale et Solidaire, qui conçoit et fabrique des modules de récupération des mégots au travers de dispositifs d'insertion, réalise la collecte des déchets en mobilités douces, et a développé plusieurs filières de récupération et de revalorisation des matériaux collectés. 22 bornes à mégots ont été déployées en Février 2020 sur des arrêts de tramway à Grenoble
- partenariat avec ShortEdition en cours de déploiement également à Grenoble pour la mise en place dans les Abribus de distributeurs d'histoires courtes, destinés à agrémenter l'attente ou le trajet des passagers, naturellement doublé par une version numérique accessible via un QR Code sur tous les arrêts de la Métropole.
- le déploiement de solutions dédiées à l'optimisation de nos processus internes, comme l'illustre les partenariats suivants :
 - partenariat avec Startup Flow pour le déploiement d'une plateforme interne et collaborative pour gérer, qualifier et partager le référencement des startups au sein du Groupe. Startup Flow est utilisé dans 20 géographies pour piloter la relation opérationnelle avec les startups pertinentes pour le Groupe

- partenariat avec la startup PlayPlay, permettant notamment de mettre à la disposition de nos mandants collectivités locales une plateforme de création de contenus digitaux.

Afin de faciliter les partenariats avec les jeunes entreprises innovantes, JCDecaux France a développé un process de contractualisation simplifié et optimisé. La réflexion et la mise en place de ce process émane d'une volonté affirmée de prendre en compte les spécificités de ces jeunes entreprises (maturité, nombre d'employés, besoins en trésorerie...) et de leur proposer des conditions de collaborations adaptées.

Ce dispositif propose notamment :

- Des contrats simplifiés et des délais de contractualisation encadrés
- L'assurance que les pilotes sont rémunérés
- Un support technique IT proposé aux startups pour faciliter l'intégration de leur offre dans l'entreprise (sécurité, hébergement, cloud...)
- Des délais de paiements comprenant un engagement à 30 jours réception de facture.

FOCUS UNE MOBILITÉ DOUCE ET PARTAGÉE GRÂCE AUX SERVICES VÉLOS

Véritable complément aux transports en commun, les Vélos en Libre-Service (VLS) et en Location Moyenne et Longue Durées (VLD) sont un moyen d'améliorer la qualité de vie en ville et d'optimiser la mobilité en adéquation avec les préoccupations environnementales et de santé publique actuelles. Ils s'inscrivent aussi dans l'évolution des modes de consommation vers le partage de biens et services entre les usagers. La réussite des services conçus et opérés par JCDecaux repose notamment sur une volonté dès l'origine de démocratiser ce service en en facilitant les usages (tarification adaptée, couplage avec les cartes de transports) et en garantissant une qualité de haut niveau. En digitalisant ses services grâce à des applications intuitives et des parcours clients repensés, JCDecaux fixe à nouveau les standards du marché.

18 ans d'expérience internationale

350 000 abonnés longue-durée et 951 759 utilisateurs occasionnels en 2020

Plus de 25 000 vélos mis à disposition dans 76 villes et 13 pays

Plus de 728 millions de trajets effectués depuis 2003, soit 40 millions de trajets par an en moyenne

La Direction Client France est certifiée NF Service Relation client depuis Juillet 2014. Elle a été élue Service Client de l'Année dans la catégorie Transport individuel de personnes en 2016, 2017 et 2018.

Innovation continue

Après avoir installé à Luxembourg ses premiers vélos à assistance électrique rechargés en station, déployé en quelques heures les nouveaux services Vélo'v à Lyon et biclooPlus à Nantes, lancé l'offre intégrée bicloo ou encore intégré le service VéloCité à l'application MaaS Compte Mobilité en 2019 – permettant ainsi le doublement de la base abonnés actifs en 2020 – JCDecaux a de nouveau démontré son leadership technologique et la robustesse de ses innovations en installant à Bruxelles eVillo, sa première flotte de vélos hybrides. Celle-ci compte 1 800 vélos dont l'assistance électrique est apportée par une batterie portative et personnelle à laquelle l'utilisateur choisit ou non de recourir pour ses trajets. En 2020, c'est la métropole du Grand Lyon qui bénéficie de cette offre depuis février avec 2 500 Vélo'v hybrides (e-Vélo'v), devenant ainsi le plus grand service de vélos à assistance électrique avec batterie portative au monde.

Stratégie open data

En janvier 2021, la plateforme open data dénombre plus de 3 000 comptes utilisateurs actifs. Convaincu de l'utilité et du potentiel des données publiques, JCDecaux rend disponible gratuitement depuis 2013 une partie des données de ses systèmes VLS à travers le monde sous licence ouverte et en temps réel sur une plateforme en ligne (localisation des stations, disponibilité des vélos et places de stationnement, etc.). S'inscrivant avant tout dans une approche d'incitation à l'innovation, ces données peuvent être réutilisées par tous pour expérimenter de nouvelles représentations ou pour fournir des services innovants et utiles aux usagers via la création d'applications par exemple. L'ouverture de ces données répond aussi à la démarche de liberté d'accès à l'information dans laquelle la plupart des collectivités territoriales s'engagent.

Exemples de systèmes de Vélos en Libre-Service :



Exemples de systèmes de Vélos en Libre-Service innovants :



Le plus grand service de VLS hybrides au monde, convertibles en vélos à assistance électrique grâce à une batterie portative

Renouvellement du marché avec première flotte de VLS hybrides, convertibles en vélos à assistance électrique grâce à une batterie portative

Une des premières capitales à disposer d'un service VLS 100 % à assistance électrique embarquée

Renouvellement de l'intégralité de la flotte en vélos nouvelle génération : plus légers, plus ergonomiques, avec une nouvelle expérience utilisateur et une nouvelle application

5. LES RELATIONS AVEC LES ANNONCEURS

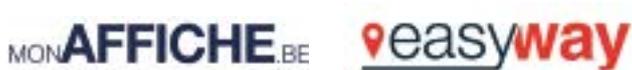
À l'heure du tout virtuel, le média JCDecaux en tant que leader de la Communication extérieure est le point de rencontre privilégié entre les consommateurs citoyens et les marques et acteurs économiques. Parce que notre média a une audience potentielle de plus de 840 millions de personnes chaque jour à travers le monde, et que nous sommes convaincus que la communication extérieure apporte des solutions aux enjeux de société, nous œuvrons à amplifier la communication responsable et à contribuer au dynamisme des économies et des territoires.

Contribuer au dynamisme des économies et au commerce de proximité

À tous les niveaux, qu'ils soient mondial, régional et local, JCDecaux permet aux acteurs économiques de rayonner sur l'ensemble de leurs territoires et de s'adresser à leurs clients et parties prenantes.

En France, avec une nouvelle signature de marque « Les plus belles scènes de la ville » inspirée de l'univers du théâtre et du spectacle, JCDecaux entend affirmer et démontrer que la plus publique des formes de publicité, la plus populaire, la plus ancrée dans le quotidien, propose une scène adaptée à chaque annonceur, enseigne locale ou grande marque internationale. C'est le seul média qui offre aux acteurs économiques la possibilité de parler à leur audience dans le cadre de leurs activités quotidiennes pour leur tenir un discours qui résonne non seulement individuellement, mais aussi collectivement. JCDecaux transforme la communication extérieure en la rendant accessible à tous les annonceurs par la mise en œuvre de solutions technologiques qui permettent à chacun d'acheter de l'espace dans l'espace public de manière personnalisée.

À l'ère du digital et pour favoriser davantage ce rayonnement des acteurs économiques locaux, les équipes de JCDecaux sont à l'initiative pour mettre en place des solutions permettant de faciliter l'affichage de campagnes d'annonceurs locaux et régionaux via des plateformes ouvertes et évolutives. C'est le cas de MonAffiche.be en Belgique ou de la plateforme EasyWay en France. Grâce à ces sites, JCDecaux permet aux commerces de proximité de sélectionner et d'activer les meilleurs emplacements pour leurs communications.



En 2020, JCDecaux s'est mobilisé pour aider les commerçants locaux à surmonter la baisse de leurs activités due aux contraintes de déplacements lors des confinements et couvre-feux mis en place pour lutter contre l'épidémie de Covid-19. Pour accompagner les commerces de proximité en France, JCDecaux a, par exemple, lancé la solution gratuite « Mes Commerces » pour les commerçants fermés proposant de la vente à emporter. Cette solution a été accompagnée d'une campagne d'affichage (10 000 faces et 2 600 villes). JCDecaux a ainsi combiné la puissance de son média, l'ancrage territorial de ses Mobiliers Urbains et l'expertise digitale de ses équipes afin de proposer un dispositif national inédit, complémentaire des solutions locales et gratuit pour les commerçants et les clients.

JCDecaux soutient également l'entreprenariat en accompagnant de jeunes marques à gagner en notoriété grâce à son programme Nurture disponible en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Italie.

Pour les startups sélectionnées, ce programme inclut un accompagnement data personnalisé, un mentoring créatif, ainsi qu'un accès privilégié au média JCDecaux.

Une prise de conscience et des engagements structurants au niveau de l'écosystème sur le territoire français

En novembre 2020, la Filière Communication, l'AACC, l'UDECAM et l'Union des Marques (UDM) ont initié une grande démarche de réflexion sur les enjeux d'avenir qui se posent pour ce secteur. Conscients des attentes des Français sur le rôle de la publicité dans la transition écologique, les Etats Généraux de la Communication qui associent les agences, les médias, les marques, les organisations professionnelles, les syndicats et les citoyens se sont donnés rendez-vous au 1^{er} trimestre 2021 pour présenter des engagements et des bonnes pratiques.

Dans ce contexte, et face à l'urgence de la situation climatique, les membres de l'Union de la Publicité Extérieure (UPE) – dont JCDecaux est un membre actif – ont souhaité montrer leur participation active et leur contribution collective à cette démarche en s'engageant de manière crédible, pérenne et transparente. Malgré la conjoncture économique – qui en fait le média le plus impacté après le cinéma par la crise de la Covid-19, l'UPE s'est dotée en novembre 2020 d'une Commission RSE multidisciplinaire pour travailler à une trajectoire carbone et des engagements communs, concrets et ambitieux au niveau de la filière Communication Extérieure.

Côté marques et annonceurs, nous constatons qu'une dynamique similaire a été engagée. L'Union des Marques, dans le cadre de son programme FAIRe, consacré à la communication et au marketing responsables, a lancé un guide destiné à aider les communicants à mettre en scène dans leurs messages des comportements de consommation responsable. À travers ces actions, l'UDM ne cesse d'attirer de nouveaux membres (entreprises et marques) conscients de leur rôle dans la sensibilisation des publics vers l'adoption de comportements et modes de vie plus durables.

Amplifier la communication responsable et positive

En réponse aux enjeux des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, et face à des consommateurs en quête de sens – 70 % des consommateurs déclarent vouloir adopter un mode de vie plus durable et respectueux de l'environnement, et 45 % indiquent qu'ils choisissent en priorité des marques responsables⁽¹⁾ – JCDecaux se positionne comme le média de communication extérieure de référence pour promouvoir à son échelle une communication responsable et positive, via le développement de programmes tels que :

JCDecaux UK « Social Impact Program » au Royaume-Uni

Cette offre commerciale à destination des marques existe depuis 2017. Ce programme a pour objectif de promouvoir des solutions publicitaires à fort impact social et sociétal. Ci-dessous, deux exemples de partenariats récents ayant permis de mettre en œuvre deux campagnes notables sur des thématiques environnementales et de santé publique :

- Campagne avec BNP Paribas, Chiltern Railways et AirLab à Londres, lancée en octobre 2018 pour un an et étendue à une année supplémentaire compte tenu de son succès : dans le cadre de la journée internationale des villes organisée par les Nations Unies en réponse aux Objectifs de Développement Durables, le Groupe BNP, associé à JCDecaux et la startup AirLab, a créé dans la gare de Marylebone, quatre zones « d'air propre » autour de mobiliers équipés de filtres visant à améliorer la qualité de

⁽¹⁾ Etude Oeko Tex menée auprès d'un panel de plus de 11 000 consommateurs dans 10 pays (Australie, Brésil, Canada, Chine, Allemagne, Inde, Japon, Espagne, Suisse et Etats-Unis) en 2017

l'air. Cette initiative souligne l'importance grandissante de cet enjeu en milieu urbain et met en évidence les solutions pour y répondre. En 2019, ce dispositif a été l'occasion de sensibiliser le grand public aux enjeux de qualité de l'air en apportant son soutien à la campagne « BreatheLife »

- Campagne de 8 jours avec City to Sea, Robeco UK, Chilly's à Londres, à l'occasion du « National Refill Day » en juin 2019 pour sensibiliser et encourager la population à abandonner les bouteilles plastiques à usage unique au profit de contenants réutilisables, et ainsi contribuer à réduire les problèmes de pollution plastique au Royaume-Uni. Cette campagne a également été l'occasion de promouvoir les différents points d'eau disponibles en ville.

« JCDecaux for Good » en France

Selon l'Observatoire Cetelem-Harris Interactive publié en février 2018, 79 % des français estiment que les médias ont un rôle important à jouer pour promouvoir le développement de comportements responsables. L'enjeu est d'autant plus important pour les acteurs de la communication extérieure : l'étude Value&Values conduite en 2019 par l'institut Iligo en partenariat avec JCDecaux a mis en évidence que les publics en contact régulier avec ce média attachaient une importance très supérieure à la moyenne aux valeurs de « Solidarité » et de « RSE ».

À l'instar de « JCDecaux UK Social Impact Program », JCDecaux France anime depuis 2018 un programme qui entend promouvoir une communication positive auprès de son écosystème de clients annonceurs, d'agences média, et d'agences de création.

Cela passe notamment par l'organisation chaque année d'événements tels que :

- L'« Open House JCDecaux » : événement organisé par JCDecaux qui réunit chaque année les acteurs de l'écosystème de la communication extérieure telles que marques, agences médias et de création, instituts d'études, spécialistes en communication, experts de la ville, presse spécialisée et des étudiants en écoles de création et de publicité afin de partager sur des thématiques en lien avec le Développement Durable
- Les « Explore Positive Change Days » : des journées de travail avec des marques et leurs agences afin de proposer d'imaginer ensemble des réponses innovantes à leurs problématiques de communication et de projets RSE en lien avec la sensibilisation du grand public.

Réunies durant toute une journée au centre de recherche de Plaisir Sainte-Apolline (Yvelines, France) lors d'une session d'Explore Days, les équipes de la Croix-Rouge, de son agence media Mindshare et de LA RUE / INSPIRING OUTDOOR ont défini un dispositif en deux temps pour promouvoir les actions de l'association, amplifier sa visibilité et augmenter les dons :

- des animations originales dans 12 villes françaises à l'occasion de la Journée Mondiale des Premiers Secours développées en collaboration avec les étudiants de l'école Sup de Création
- un dispositif national d'envergure pour promouvoir les Journées Nationales via la diffusion, d'une part, de la campagne de la Croix-Rouge sur 230 de ses écrans DOOH Monoprix et, d'autre part, la mobilisation des kiosquiers parisiens à cette belle opération : 15 kiosques équipés d'un drapeau de l'association sur le toit et d'une tirelire au guichet pour récolter des dons.
- La participation et nos prises de parole lors d'événements tels que « Sustainable Brands » et les « Cannes Lions ».

Contrairement aux deux dernières années, le contexte lié à la crise sanitaire Covid-19 et ses impacts ne nous aura pas permis d'organiser des événements de grande envergure ou de participer à des prises de paroles en 2020.

À noter cependant, le lancement en novembre 2020 du Manifeste RSE « JCDecaux acteur responsable depuis sa création, et pour toujours » à destination de nos clients annonceurs et qui retrace les engagements durables de JCDecaux en termes de déontologie, d'emplois et de gestion environnementale.



Quelques exemples d'actions mises en œuvre par des filiales du Groupe avec des marques entre 2017 et 2020

- Sensibilisation au recyclage des capsules de café avec Café Royal et JCDecaux France dans les villes de Paris, Lille et Nice en France : adaptation de 90 kiosques et 83 abribus pour raconter le cycle de vie du café à travers une expérience sensorielle et éducative. Autre réalisation sur le même sujet en 2019 : une sensibilisation au tri des capsules de café rendu désormais possible dans les poubelles jaunes à Paris grâce à Nespresso et JCDecaux
- Sensibilisation au recyclage du plastique avec Romerquelle et JCDecaux Gewista en Autriche : via l'installation d'un stand de recyclage et de distribution de bouteilles d'eau de la marque, les passants étaient encouragés à recycler leurs bouteilles vides en plastique et recevaient en échange un code leur permettant d'acheter gratuitement une nouvelle bouteille d'eau
- Sensibilisation à la protection des abeilles avec MacDonald et JCDecaux Suède via l'installation de six grands « hôtels » pour abeilles solitaires à l'arrière d'un panneau publicitaire grand format
- Sensibilisation à l'importance de la verdure dans le paysage urbain avec A1 Telekom et JCDecaux Slovénie : les passants étaient invités à emporter des plantes mises à leur disposition sur des jardins urbains verticaux, et à les installer sur leur balcon ou dans les jardins afin de fournir aux insectes des sources de nourriture en pleine ville
- Sensibilisation à l'exclusion et à la solitude des personnes âgées avec l'association Friviling à Oslo et JCDecaux Norvège via l'installation d'un Abribus® interactif équipé d'un écran et d'un système de distribution de café : il permettait à une personne âgée en situation d'isolement de discuter en visio-conférence avec les personnes qui attendaient le bus et de leur proposer un café
- Sensibilisation aux violences domestiques faites aux femmes avec le Commissariat de Police d'Helsinki et JCDecaux Finlande via la campagne intitulée « You cannot hide the signs of violence ». Cette campagne affichait une photo d'une femme dont les bleus et contusions se révélaient à la nuit tombée lorsque l'Abribus® était éclairé.

6. LES RELATIONS AVEC LES USAGERS

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

La santé et la sécurité des usagers

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

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service et apprentissage

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

Des opérations ponctuelles de sensibilisation des utilisateurs de systèmes de Vélos en Libre-Service sur la sécurité routière et de sessions de remise en selle destinées aux citoyens sont également menées en partenariat avec des associations. JCDecaux accompagne également des événements pour initier les plus jeunes à la pratique du vélo. Durant ces événements, des petits vélos conçus par JCDecaux sont mis à la disposition des enfants qui sont invités à se familiariser avec le code de la route sur circuit fermé.

Dispositif de suivi de l'impact des Antennes Basses émissions (Small Cells) sur la santé du grand public et des travailleurs

Convaincu que la connectivité est primordiale à la construction des Villes Intelligentes, JCDecaux s'engage sur les territoires en proposant son mobilier urbain pour intégrer des relais de communication miniatures (small cells). Les Small Cells sont des petites antennes à très faible puissance installées dans les mobiliers urbains qui permettent aux opérateurs de télécommunication d'améliorer la couverture et la performance de leurs réseaux mobiles pour la voix et la data dans les centres urbains les plus denses, pour le plus grand bénéfice des villes et des citoyens.

Le déploiement d'un réseau de haute qualité est devenu l'un des enjeux stratégiques majeurs de l'attractivité et de la compétitivité des villes. Fort de son maillage territorial exceptionnel, JCDecaux propose des solutions d'intégration esthétiques et respectueuses

à la fois de ses contrats de concessions publicitaires, des politiques locales d'urbanisme et des niveaux d'exposition aux ondes en vigueur.

Pour chacune de ses installations de Small Cells, JCDecaux applique la réglementation nationale et internationale en matière de niveau d'exposition aux ondes (seuils définis par l'OMS). Des mesures sont réalisées par des organismes indépendants pour vérifier les seuils d'exposition aux ondes pour les usagers et le personnel de terrain.

Bien qu'il existe deux familles de limite d'exposition – grand public et travailleurs – JCDecaux fait le choix d'appliquer le seuil limite d'exposition « grand public » aussi bien au personnel de terrain qu'au grand public pour garantir des conditions de sécurité optimales.

Les projets pilotes conduits par le Groupe avec les opérateurs mobiles sur le territoire national depuis 2016 ont été l'occasion pour l'Agence Nationale des Fréquences (ANFR) d'évaluer l'impact de ces solutions sur la qualité des réseaux et sur l'exposition aux ondes des citoyens. Les conclusions de cette étude, publiée par l'ANFR en décembre 2018, confirment notamment que les small cells permettent de multiplier par trois les vitesses de téléchargement avec un bilan de l'exposition du public aux ondes positif, notamment du fait de leur plus faible distance avec les utilisateurs ainsi que de la réduction de la puissance d'émission des smartphones de deux à cinq fois, limitant ainsi l'exposition aux ondes tout en prolongeant l'autonomie des batteries.

L'entité JCDecaux Link accompagne les opérateurs et les filiales du Groupe depuis 2015 dans le déploiement de small cells avec des projets déjà déployés dans 13 pays où le Groupe est présent (Allemagne, Brésil, Chili, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Luxembourg, Mongolie, Panama, Pays-Bas, Portugal et Japon) pour le compte de grands opérateurs tels qu'AT&T, Vodafone, Verizon, Orange, Telefónica et América Móvil. En 2020, JCDecaux a commencé à accompagner les opérateurs dans le déploiement de la 5G avec des solutions à basses émissions.

La médiation avec les usagers des systèmes de Mobilité Douce JCDecaux France

JCDecaux attache une très grande importance à la qualité de ses relations avec les clients des systèmes de Mobilité Douce (vélos en libre-service, VLS, location de vélo longue durée, VLD et stationnement vélos). C'est pourquoi, une cellule médiation a été mise en place dès 2011.

L'objectif d'une médiation relative à la consommation est de régler les différends entre les usagers d'un service et une entreprise en favorisant le règlement amiable de ceux-ci. Cette cellule travaille en toute indépendance et impartialité conformément aux dispositions de sa Charte de la Médiation. Elle est composée d'un Médiateur assisté d'une collaboratrice et couvre tous les systèmes de mobilité douce français de JCDecaux.

Son rôle est de permettre de renouer le dialogue entre le client du système de Mobilité Douce et la société opératrice du Groupe JCDecaux, Cyclocity®.

Prise en compte du contexte et des circonstances, écoute, esprit d'équité et gratuité sont les avantages d'une saisine du Médiateur par rapport à une procédure judiciaire.

Le Médiateur Mobilité Douce JCDecaux France est membre de l'Association Nationale des Médiateurs.

Bilan 2020 de la médiation en France

Parmi les saisines du Médiateur en 2020, 106 dossiers ont été traités et clôturés, 45 sont en cours de traitement. Une trentaine de dossiers non attribuables à la médiation ont été redirigés vers les différents services compétents (assurance, centre relation clientèle, exploitation).

Le renouvellement des marchés lyonnais et nantais en 2018, dont découle la mise en place des nouveaux systèmes mobilité douce exploités par JCDecaux à Lyon, Nantes mais aussi Mulhouse, a été l'occasion pour le Médiateur de confirmer son statut de conseil dans l'accompagnement des clients dans diverses problématiques. En effet, JCDecaux France s'est diversifiée au-delà de l'offre vélos en libre-service, dans d'autres prestations en lien avec les modes de déplacements doux tels que les vélos en location longue durée ou les parcs de stationnement pour vélos sur voirie ou en ouvrage.

Dans un contexte inédit où les solutions de mobilité douce ont été particulièrement sollicitées par les Français, nous confirmons la forte attente des usagers mobilité douce en France qui saisissent davantage le Médiateur pour des informations et des conseils sur les différentes offres et innovations proposées par JCDecaux France.

Le Médiateur a donc approfondi sa mission « Conseil et information » aux clients des différents systèmes mobilité du Groupe et a amélioré la qualité de ses réponses pour une meilleure prise en compte du contexte.

Par ailleurs, pour l'année 2020, le Médiateur Mobilité Douce a été pleinement sollicité à l'appui des opérationnels pour améliorer les procédures internes sur l'offre moyenne et longue durée pour répondre efficacement aux attentes des clients.

Il a ainsi pu émettre des recommandations sur la gestion des problématiques liés aux abonnements longue durée et aux litiges en découlant.

Médiation et Crise Covid-19

Dans un contexte de crise sanitaire sans précédent, le Médiateur a été mis à contribution pour appuyer le centre de la relation clientèle.

Il a été d'un précieux soutien pour la gestion et l'efficacité des mesures commerciales mises en place par l'entreprise JCDecaux en Avril 2020 à destination du personnel soignant.

Nous nous félicitons que plus de 1 500 abonnements gratuits aient été offerts par l'entreprise JCDecaux France.

Par ailleurs en ces temps de crise sanitaire, sociale et économique, le Médiateur a adapté le rendu de ses avis et fait preuve de bienveillance vis-à-vis de certains usagers confrontés à des pénalités.

Médiation et justice restaurative

JCDecaux a signé en Janvier 2016 un accord national sur le Travail d'intérêt général avec le Ministère de la Justice étendant aux majeurs le dispositif de mesure de réparation pénale du programme « Tu casses, tu ré pares » initié en 2013.

Partant du constat d'une volonté partagée de poursuivre la collaboration mise en place en 2013 et 2016, un véritable travail de réflexion a été mis en place en 2019 par le Médiateur Mobilité Douce JCDecaux France en partenariat avec l'agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle, tout juste créée et rattachée au garde de Sceaux. Cette collaboration avait comme objectif premier de lever les freins présents dans la convention de 2016 empêchant de développer l'accueil de personnes en travail d'intérêt général (TIG) ou en travail non rémunéré (TNR) chez JCDecaux.

Ce travail piloté par la Cellule Médiation Mobilité Douce JCDecaux France a porté ses fruits le 12 novembre 2019 avec la signature d'un accord national de partenariat pour favoriser le développement du TIG et des actions de prévention, de lutte contre la récidive et de sortie de la délinquance en présence de la garde des Sceaux, Nicole Belloubet.

En 2020, la pandémie de Covid-19 et son lot d'imprévus n'ont pas permis de mettre en œuvre l'accord national de partenariat aussi vite qu'espéré au sein de nos agences. Les confinements répétés et les mesures organisationnelles internes en découlant ont retardé ce travail, l'accueil de TIG dans nos ateliers n'étant pas possible dans ce contexte.

Néanmoins, un dialogue a été entrepris en interne avec les référents territoriaux de l'agence du TIG pour amorcer le travail de déclinement de l'accord au local, notamment à Lyon, Nantes et Toulouse.

L'année 2021 sera l'occasion de rendre pleinement effective la convention signée en Novembre 2019 et sera décisive dans le succès de ce partenariat.

7. L'AFFICHAGE

Le contrôle de l'affichage publicitaire

Chaque entité de JCDecaux se doit de veiller à mettre en œuvre une procédure de vérification de la conformité des visuels avec la réglementation applicable et s'assurer que les visuels abordant certains thèmes socialement ou culturellement sensibles (notamment l'alcool, la nudité-lingerie, la violence, la pornographie indirecte, l'image de la personne humaine, les vertus écologiques de produits, le tabac, les produits visant la jeunesse...) soient examinés avec une attention particulière. En 2020, 45 pays du Groupe sont dotés d'une procédure de contrôle des visuels prenant en compte la sensibilité du public outre la vérification de leur conformité légale. Au total, plus de 27 200 visuels ont fait l'objet d'une demande de modification ou ont été refusés en interne en 2020 du fait de leur non-conformité à la législation, à la Charte Éthique Groupe, ou encore d'une possible atteinte à la sensibilité du public, représentant 17 % des visuels contrôlés dans l'année. En raison de la baisse d'activité cette année, ce chiffre diminue de 27 % par rapport à l'année dernière. 92 % des visuels ainsi retravaillés ou refusés sont liés à l'activité du Groupe en Chine, s'expliquant par le nombre croissant de visuels numériques sur supports digitaux à contrôler dans ce pays.

En France, JCDecaux est doté d'un Code de Déontologie de l'Affichage qui a pour objet de définir les principes déontologiques auxquels il entend se conformer en matière d'affichage publicitaire. Ce Code vise notamment les principes suivants : la décence, la loyauté, la véracité, l'objectivité, le non-dénigrement, la responsabilité sociale et la protection des enfants et adolescents, et la protection de l'environnement. Chaque visuel susceptible de contrevenir à la réglementation ou à l'éthique du Groupe est soumis à la Direction Juridique qui vérifie leur conformité. Si un visuel est identifié par la Direction Juridique comme potentiellement non-conforme au Code de Déontologie, il est soumis à l'approbation du Comité de Déontologie de l'Affichage, composé des responsables des Directions Juridique, Marketing, Communication, Territoires & Institutions, Commerce- Marketing & Développement, Stratégie et Nouveaux Usages, et Développement Durable et Qualité. En cas de refus, la campagne doit être revue et peut être également soumise à l'appréciation de l'A.R.P.P., organisme d'autorégulation de la profession publicitaire.

8. LA SÉCURITÉ DIGITALE DES OPÉRATIONS ^{DPEF}

JCDecaux diffuse des campagnes digitales dans 53 pays par l'intermédiaire de près de 30 000 mobiliers actifs. Pour le Groupe, toute tentative externe ou interne d'accéder aux écrans numériques de ces mobiliers dans le but de diffuser des messages non contrôlés est un risque majeur, susceptible d'impacter ses résultats comme d'affecter sa réputation et sa capacité à proposer une offre numérique crédible aux clients annonceurs. Les principaux risques identifiés sont des risques de défacement ou d'atteinte à la continuité de service. Avec des effets d'autant plus graves dans ce dernier cas, que les messages diffusés pourraient être offensants et néfastes.

Dans un contexte de numérisation croissante des activités, la sécurisation de l'accès au réseau, aux systèmes informatiques et aux données du Groupe reste une priorité afin de protéger la valeur de l'entreprise.

Une politique de sécurité, révisée annuellement, basée sur les standards du marché (ISO 27000, ANSSI, CIS, ...) a été mise en œuvre. Elle se traduit notamment par le déploiement de principes d'architecture au niveau du Groupe et applicable dans tous les pays, d'outils de monitoring et de surveillance, de procédures et de guides opératoires, de dispositifs de contrôles (Audits, tests de vulnérabilité, etc.), de travaux de veille cybersécurité, afin d'assurer la couverture de l'ensemble des risques identifiés.

Cette politique inclut également les principes fondamentaux de « security by design » (réseaux privés, continuité/intégrité des serveurs, protection des données et gestion des accès), et de sécurité dans le code (OWASP top 10).

Elle prévoit également de sensibiliser régulièrement l'ensemble du personnel aux risques IT : des flashs mensuels sont diffusés, des formations obligatoires à la cybersécurité sont mis en place. Fin 2020, l'ensemble des employés ont été formés.

Cette politique et son déploiement sont placés sous l'autorité de la Direction des Infrastructures Corporate, rattachée au DSI du Groupe. Elle rencontre trimestriellement le Directeur Général Finance Administration Groupe (membre du Directoire), dont elle relève pour une revue des risques et le pilotage des plans d'actions associés. Les plans de sécurisation sont soumis pour validation au Directoire et au Conseil de surveillance et font l'objet d'un suivi par les mêmes instances.

La politique IT de JCDecaux a, jusqu'à présent, démontré sa robustesse puisqu'aucune violation n'a été observée sur les dernières années.

9. LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL ET LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE ^{DPEF}

À l'ère du digital et de la connectivité, la donnée est au cœur des métiers de JCDecaux. En tant qu'acteur au service de la ville et des citoyens, nous nous devons d'être exemplaires dans ce domaine. C'est pourquoi la mise en place de règles éthiques en matière de collecte et de traitement des données, en particulier des données à caractère personnel, est une priorité pour l'entreprise.

Dans le cadre de ses activités et des services fournis par le Groupe (Wi-Fi, services de vélos, relations commerciales, organisation d'événements, sites Internet, etc.), JCDecaux est amené à collecter et à traiter des données à caractère personnel relatives à des personnes extérieures au Groupe, telles que ses clients, prospects,

partenaires, prestataires, fournisseurs, concédants, usagers ou candidats à l'embauche. En leur qualité d'employeur, les sociétés du Groupe traitent également des données à caractère personnel de ses salariés et autres membres du personnel. JCDecaux garantit à l'ensemble des personnes concernées la protection de leur vie privée et de leurs données à caractère personnel ainsi que l'exercice des droits dont elles bénéficient, dans le respect des réglementations applicables.

Concernant plus spécifiquement le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), un programme de mise en conformité a été initié dès 2017 dans le but d'adapter les pratiques existantes aux exigences de ce Règlement et d'assurer la conformité des traitements de données à caractère personnel avec ses grands principes (licéité, loyauté, transparence, limitation des finalités, minimisation des données, exactitude, limitation de la conservation, intégrité et confidentialité, responsabilité).

Un Comité de Pilotage RGPD a été mis en place à cet effet. Il rassemble les principales directions Corporate concernées (Juridique, Systèmes d'Information/RSSI, Data Corp, Communication et Audit Interne), et est présidé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, membre du Directoire. Au-delà de ses missions initiales de mise en conformité et de suivi continu de cette conformité, le Comité a pour objet d'identifier et de traiter des principaux sujets et enjeux liés aux données à caractère personnel.

Un Délégué à la Protection de Données (DPD) a été désigné en 2018 pour chacune des entités françaises du Groupe, en remplacement du Correspondant Informatique et Libertés qui avait été nommé dès 2010. Le DPD est en charge d'animer le Comité de Pilotage RGPD ainsi qu'un réseau de Référents RGPD composé de personnes désignées au sein de chaque Direction et entité France et Corporate.

Ce DPD assure également des fonctions au niveau Corporate consistant à sensibiliser, conseiller, assister et coordonner la conformité des autres filiales du Groupe. Il anime à ce titre le réseau des DPO/Privacy Managers qui ont été désignés dans chaque pays européen afin de gérer les sujets relatifs aux données à caractère personnel et mettre en œuvre les actions de conformité, à la fois localement et conformément aux directives du Groupe.

Un ensemble de politiques, procédures et outils dédiés à la protection des données à caractère personnel a été élaboré dans le cadre du Comité de Pilotage RGPD. Cette documentation inclut notamment des politiques de protection des données à caractère personnel, à la fois internes et externes, des modèles de mentions d'informations, des modèles d'accords de traitement destinés aux sous-traitants, des procédures liées à la conformité des traitements, à la gestion des droits des personnes et aux violations de données à caractère personnel.

Elaborée au niveau Corporate, cette documentation a été diffusée aux filiales du Groupe pour les guider et les assister dans leur mise en conformité.

Une étude de conformité des filiales européennes a été initiée en 2018 à travers un questionnaire d'auto-évaluation visant à mesurer leur appréhension des sujets, les actions entreprises et leur niveau de conformité à la réglementation. À l'issue de cette étude, un plan d'action a été établi et adressé à chaque pays, ciblant les actions à mettre en œuvre et les améliorations à apporter.

À partir du deuxième semestre 2021, le DPD France, la Direction de l'Audit Interne et la DSI Corporate ont prévu de réaliser des missions de contrôle spécifiques RGPD/Sécurité des filiales européennes, en complément des questions dédiées aux données personnelles et au RGPD qui sont déjà intégrées dans la grille générale d'analyse de l'Audit Interne.

Afin d'assurer la sécurité des Systèmes d'Information, un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), assisté d'un réseau de correspondants régionaux et de managers SI présents dans chaque pays du Groupe, déploie la Politique Sécurité Informatique de JCDecaux. Ce réseau organise également la veille active et les audits réguliers (internes et externes) des Systèmes d'Information JCDecaux ainsi que ceux des fournisseurs clés du Groupe. Tout nouveau prestataire amené à traiter des données à caractère personnel pour le compte de JCDecaux en qualité de sous-traitant fait l'objet d'une étude préalable en termes de sécurité et de conformité RGPD et les contrats passés avec ces prestataires intègrent une clause ou un accord RGPD conforme aux dispositions du RGPD.

Toutes les applications concernées par le RGPD respectent un ensemble de mesures techniques et organisationnelles renforcées permettant de garantir la bonne sécurité des données personnelles, dont le chiffrement des données, la minimisation des données, le cloisonnement des serveurs, le contrôle d'accès strict aux systèmes et la Politique de mise à jour. Par ailleurs, des surveillances automatiques et manuelles vérifient quotidiennement l'état des systèmes et toute anomalie est immédiatement escaladée à l'équipe sécurité interne.

L'approche mise en place par JCDecaux a jusqu'à présent démontré son efficacité. Depuis 2016, aucune fuite, ni aucun vol de données personnelles n'ont été recensés.

En termes de communication et de sensibilisation, des actions ont été menées auprès des collaborateurs afin de s'assurer de leur bonne compréhension des enjeux et des risques liés aux données à caractère personnel et de leur transmettre les valeurs et exigences du Groupe sur ce sujet. À ce titre, un module d'apprentissage numérique consacré au RGPD a été rendu obligatoire à l'ensemble des collaborateurs « connectés » de l'ensemble des filiales européennes de JCDecaux, une communauté intranet spécifique permettant d'échanger sur les problématiques de données à caractère personnel a été mise en place, et plusieurs communications ont été diffusées.

10. LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DE JCDECAUX

Répartition de la valeur entre les parties prenantes

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays, 3 670 villes de plus de 10 000 habitants, 156 aéroports et 249 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Ainsi, JCDecaux contribue au développement économique et crée des emplois là où l'entreprise s'implante. Les activités et métiers de JCDecaux sont par nature ancrés dans les territoires au plus près des mobiliers urbains. JCDecaux emploie donc localement des agents de terrain et des sous-traitants.

La répartition de la valeur économique créée par JCDecaux vers les parties prenantes est présentée dans la partie « Activité du Groupe » du présent document.

Quand cela est possible, les mobiliers sont fabriqués par des fournisseurs locaux (cf. partie « Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat » en page 92 pour plus d'informations).

Enfin à travers sa politique de fiscalité responsable, JCDecaux s'est engagé à payer l'impôt là où la valeur est créée, et à ne pas utiliser de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale (cf. partie « Politique fiscale » en page 129 pour plus d'informations), contribuant ainsi à la création de valeur localement.

Actions en faveur des Grandes Causes

La communication extérieure est un média qui touche chaque jour plus de 840 millions de citoyens de par le monde et constitue un vecteur privilégié pour promouvoir des sujets d'intérêt général. Depuis sa création, JCDecaux, conscient de la capacité d'influence de son media, s'est engagé auprès de nombreuses associations au service de grandes causes telles que la sécurité routière, la préservation de l'environnement, la lutte contre la maladie et la protection des populations les plus déshéritées et des espèces animales menacées. Ainsi, chaque année, JCDecaux contribue à soutenir les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, en affichant gracieusement des faces publicitaires et en apportant un soutien financier à des grandes causes, et ainsi participe à l'émergence de solutions face aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Au niveau international, JCDecaux relaie essentiellement son engagement auprès de deux causes caritatives : la sécurité routière et la protection des espèces animales sauvages menacées.



Depuis mars 2017, JCDecaux Groupe soutient la campagne mondiale #3500LIVES dédiée à la Sécurité Routière en partenariat avec la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA). Il s'agit d'une campagne positive, universelle et impactante qui vise à encourager cyclistes, piétons, motocyclistes et automobilistes à adopter des règles de sécurité routière simples, facilement applicables et à l'efficacité prouvée.

La campagne présente 12 « règles d'or » incarnées par 15 ambassadeurs de renom (sportifs, pilotes, artistes,...) tous engagés pour défendre cette cause personnellement et bénévolement. Ces messages sont également portés par des institutions mondiales comme le Comité International Olympique (CIO). A travers sa signature « Sign up, stay safe, save lives », la campagne souligne le rôle que chacun peut jouer pour rendre la route plus sûre pour tous ses usagers.

Traduite dans plus de 30 langues, la campagne #3500LIVES est visible dans près de 1 157 villes de 79 pays où JCDecaux opère (vs. 900 villes en 2018). Présente sur plus de 75 740 faces publicitaires, elle avait été vue plus de 2,8 milliards de fois en 2019. En 2020, la campagne a été affichée sur plus de 112 212 faces publicitaires (vs. 75 740 en 2019).



En 2018, JCDecaux s'est engagé dans un « Partenariat pour la faune sauvage » avec WildAid, association internationale de lutte contre le trafic d'espèces menacées, dont l'objectif est de mettre fin au trafic d'animaux sauvages en incitant à réduire la demande en produits illicites tels que l'ivoire des éléphants, les cornes de rhinocéros et les ailerons de requin. JCDecaux soutient depuis plusieurs années le travail de WildAid en Chine. Avec ce partenariat international, dont la signature est : « When the buying stops, the killing can too » (« quand l'achat s'arrête, la tuerie peut cesser aussi »), JCDecaux et WildAid visent à sensibiliser les consommateurs à l'impact dévastateur de l'achat de produits issus d'espèces sauvages et ainsi changer leurs comportements.

La campagne, traduite en six langues, a été diffusée dans une dizaine de pays en 2019 en Afrique, aux États-Unis et en Asie grâce à des ambassadeurs de renom tels que le Prince William, Jackie Chan, Yao Ming, David Beckham et Sir Richard Branson. À l'aéroport de Pékin, des affiches représentant Yao Ming (personnalité chinoise ci-dessus) avaient notamment permis de sensibiliser le public à la récente interdiction du commerce de l'ivoire en Chine. Dans le même cadre, des messages pour la protection des requins ont été diffusés à Hong Kong et en Thaïlande.

Pour aller encore plus loin dans son engagement pour la faune sauvage, le Groupe a rejoint en mars 2019 le fonds « The Lion's Share », une initiative conduite par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dont l'objectif est de lever plus de 100 millions de dollars par an au cours des trois prochaines années afin de protéger la faune sauvage et de promouvoir le bien-être animal, en demandant aux annonceurs de contribuer au fonds à hauteur de 0,5 % de leurs dépenses médias dès lors qu'un animal figure dans une publicité. En tant que partenaire de communication, JCDecaux, représenté par Jean-Sébastien Decaux, a pris la parole devant l'Assemblée Générale des Nations Unies lors de la Climate Week 2019 sur notre engagement au fonds « The Lion's Share ».

Au niveau local, en 2020, 35 pays du Groupe ont mis en place des actions de soutien spécifiques à des grandes causes en lien avec leurs enjeux locaux.

Ce soutien se traduit par exemple par l'affichage gracieux de messages d'associations ou d'ONGs mais également par la réalisation de campagnes en partenariat avec des acteurs locaux (associations, gouvernements...) afin de sensibiliser les citoyens aux grandes causes environnementales, sociales ou sociétales comme le montrent ces projets réalisés en 2020 :

- Sensibilisation à la gestion des déchets et une ville propre : partenariat entre l'initiative « Swachh Bharat Abhiyan » (ou « Clean India Mission ») du gouvernement indien et JCDecaux Inde
- Accompagnement à la fin de l'utilisation des sacs en plastique : partenariat entre l'Autorité environnementale de Oman et JCDecaux Oman

- Mise en avant de projets solidaires à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées : affichage d'une campagne par JCDecaux France en collaboration avec les Cafés Joyeux à Bordeaux, pour soutenir les cafés-restaurants solidaires qui forment et emploient des serveurs et cuisiniers porteurs d'un handicap.
- Soutien à l'économie locale en France : « Les Vitrines de Blois », l'Office de Commerce et d'Artisanat de Bourges, etc.

En tant que média de proximité, présent dans le quotidien des citoyens à travers le monde, il était évident que JCDecaux mette à contribution sa capacité de communication et se mobilise dans toutes ses géographies pour faire face à l'épidémie de Covid-19. Cette mobilisation s'est traduite à la fois par la mise en place d'initiatives tant pour informer que pour protéger les citoyens via ses mobiliers urbains :

- Relai des gestes barrières et des messages d'informations aux citoyens
- Vastes campagnes de remerciements et de soutien au personnel soignant
- Installation de distributeurs de gel hydroalcoolique sur nos mobiliers (voir section 4. « Les relations avec les villes, les sociétés de transport et les autres acteurs locaux » pour plus d'informations)



Espagne



Irlande



France

Certaines entités JCDecaux ont également favorisé l'engagement de leurs collaborateurs à des grandes causes locales en organisant des journées d'actions sur leur temps de travail en 2019 et 2020 :

- en janvier 2019, 40 collaborateurs de la filiale JCDecaux Singapour ont participé à une journée de sensibilisation à la pollution de l'eau et de l'Environnement organisée avec « Waterways Watch Society », une Organisation Non Gouvernementale qui agit pour la préservation de l'eau. Ils ont ensemble nettoyé une partie de la rivière de Kallang
- en septembre 2019, les collaborateurs des bureaux de Milan et Rome de la filiale IGPDecaux Italie ont été invités à participer à « la staffetta sostenibile », un team building sur le thème du Développement Durable autour de trois activités : la création en équipe d'un clip vidéo sensibilisant à la réduction des impacts environnementaux au bureau, la proposition d'un régime hebdomadaire garantissant une alimentation saine et durable au travail et la création de décorations de Noël à base de matériaux réutilisés ou recyclés pour décorer les locaux
- chaque année, les collaborateurs de l'entité JCDecaux UK à travers le programme « One Team » participent régulièrement à des événements en faveur de causes caritatives et sociales. Un programme permettant à la fois d'agir en faveur des communautés locales et de créer une cohésion d'équipe.

Partenariats en faveur de la lutte contre le Changement Climatique



Partenaire officiel de la COP21 et signataire du « French Business Climate Pledge » dès 2015, JCDecaux a renouvelé ses engagements pour le climat à l'occasion des trois éditions annuelles du sommet mondial « One Planet Summit », rencontres qui s'inscrivent dans la continuité du « French Business Climate

Pledge », et qui réunissent chaque année des représentants de plus de 50 pays et des institutions internationales telles que l'ONU, la Banque Mondiale et la Commission Européenne.

Lors de la 3^{ème} édition à Nairobi en mars 2019, JCDecaux avait annoncé son soutien à la création d'une Alliance Mondiale pour les Villes Intelligentes en Afrique (GASCA), notamment à travers l'apport de solutions permettant de répondre aux enjeux de connectivité et d'accès à l'énergie.

JCDecaux continue également de soutenir les événements du « C40 Cities Climate Leadership Group », une organisation qui rassemble les Maires des plus grandes villes du Monde dans le but de partager et de préparer des mesures face aux enjeux du Changement Climatique. Le Groupe est intervenu notamment à travers la mise à disposition de plus de 200 faces de mobiliers entre 2017 et 2019 lors des événements de San Francisco, Mexico, Paris, New York et Copenhague dans le but d'apporter une plus grande visibilité aux actions du C40 et contribuer à la lutte contre le Changement Climatique.

Illustrations d'affichages innovants au service de projets à impact en faveur du Climat



- En 2019 lors de la Climate Week de New York : affichage de la campagne de sensibilisation aux effets du Changement Climatique « Warning Global Warming » de l'artiste contemporain Danois Per Arnoldi. Campagne également réaffichée lors du C40 Mayors Summit à Copenhague en octobre 2019 et de la COP 25 à Madrid en décembre 2019.



En 2019, faisant partie des entreprises fondatrices de la « Grande Cause Environnement », consultation citoyenne regroupant plus de 500 000 contributeurs en France et initiée par la civic tech Make.org (plateforme digitale

européenne et indépendante permettant de mener des consultations citoyennes de grande ampleur), JCDecaux a contribué à la mobilisation massive des Français grâce à une campagne gracieuse visible sur 5 500 faces sur toute la France et a encouragé les collaborateurs français qui le souhaitent à faire connaître leurs idées et propositions en matière de sauvegarde de l'environnement.

- En 2020, JCDecaux a offert à Time For The Planet (jeune fonds d'investissement citoyen dédié au climat) l'affichage d'une de leur campagne choc « Pisser sous la douche ne suffira pas... » à travers toute la France, lui permettant ainsi de se faire connaître par le grand public (des milliers de partages de la photo de la campagne sur un abris et plus de 2 millions de vues sur les réseaux sociaux) et de faciliter sa levée de fonds (+250 K€ en un mois).

JCDecaux est aussi la première et unique entreprise de communication extérieure à avoir rejoint en 2019 le RE100, une initiative globale regroupant plus de 280 multinationales, portée par les ONGs The Climate Group et le CDP, visant à encourager les entreprises à se départir des énergies fossiles au profit des énergies renouvelables. Dans ce cadre, JCDecaux s'est fixé comme objectif de couvrir 100 % de ses consommations par de l'électricité verte d'ici 2022. En 2020, près de 50 % des pays dans lequel le Groupe opère ont déjà atteint cet objectif, dont la France, atteignant alors 91 % de taux de couverture à l'échelle du Groupe.



LA PRÉSENCE DE JCDECAUX DANS LES INDICES INTERNATIONAUX DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Chaque année, nous communiquons de façon détaillée et exhaustive dans notre Document d'Enregistrement Universel sur nos engagements durables et nos résultats extra-financiers. Ces informations validées annuellement dans le cadre de la publication et soumises à audit par un Organisme Tiers Indépendant nous permettent de rendre compte de la maturité de notre démarche Développement Durable de manière rigoureuse à l'ensemble de nos parties prenantes.

Régulièrement sollicités par les agences de notation pour répondre de notre performance extra-financière, nous avons décidé en 2018 de concentrer notre stratégie de réponse sur trois agences de notation extra-financière reconnues pour leur expertise dans leurs domaines :

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP) CLIMATE CHANGE	MSCI ESG*	FTSE4GOOD INDEX SERIES
		
Note A-	Note AAA	Note 4,6/5
<p>Depuis 2011, JCDecaux répond au CDP. En 2020, le Groupe maintient son classement au niveau Leadership avec une note de A-.</p> <p>Cette note reste nettement supérieure à la notation moyenne des entreprises du secteur (C) et bien meilleure que celle de la majorité des entreprises répondant au CDP dont 74% obtiennent un score de C ou D (toutes entreprises et secteurs confondus).</p>	<p>Depuis 2013, JCDecaux est noté par MSCI et en 2020 JCDecaux se maintient de nouveau à son meilleur score (AAA) sur l'ensemble des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.</p> <p>Triple A depuis 2018, JCDecaux est en 2020 la seule entreprise du panel Media & Entertainment à avoir obtenu la note maximale de l'agence MSCI avec une notation globale de 6,7/10, bien supérieure à la moyenne du secteur s'élevant à 4,2/10.</p>	<p>Depuis 2014, le Groupe est renouvelé dans l'index FTSE4Good avec une performance globale en hausse en 2020 (4,6 vs. 4,5 fin 2019) due à une progression sur les critères de gouvernance (4,7 vs. 4,3 fin 2019) et au maintien de sa note de 5/5 sur les critères environnementaux.</p> <p>La performance du Groupe se trouve bien au-dessus de la performance moyenne des entreprises du secteur Média de 2,8/5.</p>

JCDecaux est fier d'être la seule entreprise du secteur de la Communication Extérieure dont la performance est reconnue par ces trois prestigieuses agences.



JCDecaux continue également à être référencé dans la liste « Prime » de l'agence ISS CORPORATE ESG RESPONSIBILITY depuis 2013, faisant ainsi partie des 15 % d'entreprises ayant atteint ce statut au sein de l'univers de notation.

* L'inclusion de JCDecaux SA dans les indices MSCI, et l'utilisation de logos, marques déposées, logo du service ou noms d'indices MSCI, ne constituent ni un sponsoring, soutien, ou une promotion de JCDecaux SA par MSCI ou aucunes de ses filiales. Les indices MSCI sont la propriété exclusive de MSCI. MSCI et les noms d'indices MSCI et logos sont des marques déposées ou logo du service de MSCI ou de ses filiales

GRILLE DE CONCORDANCE GRI-G4 (OPTION CRITÈRES ESSENTIELS)

Depuis 2002, JCDecaux rend compte de ses informations extra-financières dans le chapitre Développement Durable de son Document d'Enregistrement Universel. Ce reporting est élaboré en accord avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI est un organisme internationalement reconnu qui propose des lignes directrices pour aider les entreprises à rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales.

JCDecaux a choisi d'adopter l'approche de reporting « Critères essentiels » qui définit les éléments généraux et les éléments spécifiques d'informations à publier. Le tableau ci-dessous fait état de ces deux types d'informations pour le Groupe JCDecaux et permet d'apprécier la concordance entre les indicateurs GRI et les informations publiées dans le cadre de notre exercice 2020.

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
STRATÉGIE ET ANALYSE			
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du Développement Durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	Pages 10-11	
PROFIL DE L'ORGANISATION			
G4-3	Nom de l'organisation	Page de couverture	
G4-4	Principales marques et principaux produits et services	Pages 26-45	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation	Page 232	
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de Développement Durable abordés dans le rapport	Pages 64, 347-349	Pages 359-360
G4-7	Mode de propriété et la forme juridique	Page 232	
G4-8	Marchés desservis (incluant la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires)	Pages 26-45, 347-349	
G4-9	Taille de l'organisation	Page de couverture	Pages 359-360
G4-10	Nombre total de salariés (par type de contrat de travail et par sexe)	Page 75	
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Page 89	
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Page 91	
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Pages 14-15	
G4-14	Démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation	Pages 324-346	
G4-15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	Pages 60, 78-79, 91, 324-346	
G4-16	Affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	Page 60	
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS			
G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation	Pages 347-349	Pages 359-360
G4-18	Processus de contenu et du Périmètre des Aspects	Pages 54-59	
G4-19	Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	Pages 54-59	
G4-20	Périmètre de chacun des Aspects pertinents au sein de l'organisation	Pages 54-59	
G4-21	Périmètre de chacun des Aspects pertinents en dehors de l'organisation	Pages 54-59	
G4-22	Raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	N/A	
G4-23	Changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	Pages 14-15, 62	Pages 115-116

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
G4-24	Liste des Groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Pages 91-109	
G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Pages 54, 58, 91-109	
G4-26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes	Pages 91-109	
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'entreprise y répond	Pages 54, 59, 91-109	
PROFIL DU RAPPORT			
G4-28	Période de reporting pour les informations fournies	Page 62	Pages 115-116
G4-29	Date du dernier rapport publié	Page 62	Pages 115-116
G4-30	Cycle de reporting	Page 62	Pages 115-116
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Page 319	
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation, Index du contenu GRI pour l'option choisie et référence au Rapport de vérification externe	Page 55	
G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	Page 55	
GOUVERNANCE			
G4-34	Structure de la gouvernance de l'organisation	Pages 235-267	
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Pages 26, 78-79, 92, 324-346	

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT						
ASPECT PERTINENT : ÉNERGIE						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 67-70				
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Page 67 et voir notre réponse au CDP				Pages 115-116
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	Pages 67-70 et voir notre réponse au CDP				
ASPECT PERTINENT : ÉMISSIONS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 67-70 et voir notre réponse au CDP				
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	Page 67 et voir notre réponse au CDP				Pages 115-116
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	Page 67 et voir notre réponse au CDP				Pages 115-116
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	Voir notre réponse au CDP				
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Page 67 et voir notre réponse au CDP				Pages 115-116

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
ASPECT PERTINENT : EFFLUENTS ET DECHETS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 71-73				
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	Page 71				
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 92-93				
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	Page 93				
CATÉGORIE : SOCIAL						
SOUS-CATÉGORIE : PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT						
ASPECT PERTINENT : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 76-77				Pages 115-116
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Pages 76-77	Information non reportée par sexe	L'information est actuellement non disponible		Pages 115-116
ASPECT PERTINENT : FORMATION ET ÉDUCATION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 81-83				
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Page 82	Information non reportée par sexe et par catégorie professionnelle	L'information est actuellement non disponible		
ASPECT PERTINENT : DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 84-86				
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Page 86	Information sur les minorités	L'existence de restrictions légales spécifiques	Loi N°78-17 du 6 janvier 1978 "loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés" (Article 8)	
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 92-93				
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	Page 93				

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION

GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
SOUS-CATÉGORIE : DROITS DE L'HOMME						
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 92-93				Pages 115-116
G4-HR10	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme	Page 93				
SOUS-CATÉGORIE : SOCIÉTÉ						
ASPECT PERTINENT : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 79, 92				Pages 115-116
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	Pages 60, 79, 92				

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur demande au siège de l'entité).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2^{ème} alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code du commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

⁽¹⁾ ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (protection des données à caractère personnel et au respect de la vie privée, piratage digital des mobiliers et de diffusion de contenus inappropriés), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : JCDecaux Australie et Nouvelle-Zélande, JCDecaux Belgique et Luxembourg, et JCDecaux Brésil ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 7 % et 11 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (11% du chiffre d'affaires, 7% des effectifs, 10% des consommations électriques du mobilier,...) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre juillet 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention de neuf semaines.

Nous avons mené deux entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction du développement durable, la direction des ressources humaines France et les projets RH internationaux.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, 11 mars 2021

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Béatrice Belle
Associée

Eric Mugnier
Associé Développement Durable

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

INFORMATIONS SOCIALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Les taux de fréquence et de gravité des collaborateurs

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

Le déploiement d'un système de management de la santé-sécurité dans les filiales (notamment la cartographie des risques, l'organisation et l'établissement de plan d'action santé-sécurité à l'échelle du pays et/ou de la région, le suivi des accidents des collaborateurs et leur analyse)

L'intégration de clauses santé-sécurité aux contrats avec les sous-traitants et les programmes d'inspection

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Les consommations électriques du mobilier

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe (Scope 1, Scope 2 et émissions déduites liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable)

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

INFORMATIONS SOCIÉTALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Le nombre d'entités présentant des non-alignements avec la Charte

Le pourcentage de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

Le déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales pour les collaborateurs

Le processus d'évaluation bisannuelle de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte

Le processus de cartographie des risques liés aux droits humains dans les achats

L'identification des fournisseurs clés

Le déploiement du Code de Conduite Fournisseur



ÉCRAN DIGITAL LED ICONIQUE
COURBE « THE WAVE » DE 87M²
Aéroport international de Dubaï
 ÉMIRATS ARABES UNIS

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés

Commentaires sur les comptes 120

Évolution récente et tendances 128

Politique d'investissement 128

Politique fiscale 129

Commentaires sur le résultat d'exploitation IFRS 130

États financiers consolidés

État de situation financière 134

État du résultat global de l'exercice 136

État de variation des capitaux propres 138

Tableau des flux de trésorerie 139

Annexes aux comptes consolidés

Méthodes et principes comptables 142

Évolution du périmètre de consolidation 151

Information sectorielle 152

Commentaires sur l'état de situation financière 156

Commentaires sur le compte de résultat 179

Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie 186

Risques financiers 187

Commentaires sur les engagements hors-bilan 190

Information sur les parties liées 191

Informations sur les coentreprises 192

Informations sur les entreprises associées 196

Périmètre de consolidation 197

Événements subséquents 206

Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA

Commentaires sur l'activité 208

Commentaires sur les comptes 208

Délais de paiement clients et fournisseurs 209

Charges non déductibles visées à l'article 223 quater du CGI 210

Évolution prévisible et tendances 210

Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices 211

Comptes annuels de la société JCDecaux SA 212

Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA 215

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

1. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du Groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2020 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêt de ces comptes, soit le 31 décembre 2020 et présentés avec des informations financières comparatives 2019 établies selon ce même référentiel.

Les données ont été retraitées rétrospectivement sur 2019 de la décision de l'IFRS IC relative aux durées de location.

Les impacts figurent au paragraphe 1.11.5 des Annexes aux comptes consolidés « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. La somme des montants arrondis ou les calculs de variations peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport aux valeurs reportées.

Introduction

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

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux, en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du Groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis dans de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. En 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne. Fin 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société MédiaKiosk. De 2014 à 2018, JCDecaux a procédé à plusieurs acquisitions et partenariats en Amérique Latine, lui permettant de devenir leader de la communication extérieure dans cette région. En 2015, JCDecaux a acquis Continental Outdoor Media, numéro 1 de la communication publicitaire extérieure en Afrique, ainsi que le Groupe Cemusa, renforçant ainsi ses positions en Espagne, en Italie, au Brésil et aux Etats-Unis. En 2018, JCDecaux a acquis le Groupe APN, présent en Australie et Nouvelle Zélande, lui permettant de compléter les activités de JCDecaux en Australie sur les segments du grand format et du transport. En 2019, le Groupe a finalisé l'acquisition de 87 % des parts de PubliROUTE en Belgique. Enfin en 2020 le Groupe a pris une participation minoritaire de 23 % au sein d'un consortium

d'investisseurs pour acquérir 88 % de la société Clear Media en Chine, et à fin décembre JCDecaux France a acquis Abri Services Media, acteur français du mobilier urbain dans la région Grand Ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle Aquitaine).

Synthèse de l'activité en 2020

Conformément à IFRS 11 applicable au 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 et les définitions communiquées ci-après sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et restent ainsi cohérentes avec les données historiques. Pour le compte de résultat, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au résultat d'exploitation. Pour le tableau de flux de trésorerie, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au cash-flow disponible.

Selon la norme IFRS 16, applicable au 1^{er} janvier 2019, les contrats de location doivent désormais donner lieu à la reconnaissance au bilan d'une dette de location pour les loyers fixes en contrepartie d'un droit d'utilisation à l'actif amorti sur la durée du contrat. Au compte de résultat, la charge de loyer fixe est remplacée par l'amortissement de l'actif en résultat d'exploitation, sous la marge opérationnelle, et une charge d'intérêt sur la dette de loyer en résultat financier, sous le résultat d'exploitation. IFRS 16 est sans impact sur les paiements cash mais le remboursement du principal de la dette de loyer est classé en flux de financement.

Cette norme ne permettant pas de mesurer la performance opérationnelle du Groupe et d'éclairer les dirigeants sur leur prise de décision en cohérence avec les données historiques, les agrégats opérationnels communiqués ci-après sont ajustés pour exclure l'impact de la norme IFRS 16 pour ce qui concerne le core business (c'est-à-dire les contrats de location d'emplacements publicitaires hors locations de constructions et véhicules). Concernant le tableau de flux, à noter que le remboursement du principal est réintégré dans le cash-flow disponible (y-compris pour le non-core business).

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 reculé de -40,6 % à 2 311,8 millions d'euros en 2020, dont 24,0 % réalisés sur des supports digitaux. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de -38,1 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 141,6 millions d'euros en baisse de -82,1 % et a représenté 6,1 % du chiffre d'affaires, contre 20,4 % en 2019. Le résultat d'exploitation du Groupe, avant dotations et reprises de perte de valeur, a représenté -15,3 % du chiffre d'affaires en 2020, contre 9,9 % en 2019. Le résultat d'exploitation du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est établi à -575,2 millions d'euros en 2020, soit -24,9 % du chiffre d'affaires, contre 9,9 % en 2019.

Au 31 décembre 2020, les effectifs du Groupe sont de 10 234 collaborateurs (dont 474 de quote-part d'effectif employé par les coentreprises), soit une baisse de -2 971 collaborateurs par rapport à fin 2019.

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 2020 et 2019.

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

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2020	2019
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	973,2	1 502,9
- Vente, location et entretien	157,9	185,3
Chiffre d'affaires Total	1 131,1	1 688,2
Marge opérationnelle	145,4	452,3
Taux de marge opérationnelle	12,9 %	26,8 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	-140,1	212,2
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-12,4 %	12,6 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	-151,1	219,3
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-13,4 %	13,0 %
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	810,9	1 636,4
Marge opérationnelle	2,6	265,9
Taux de marge opérationnelle	0,3 %	16,2 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	-94,6	167,7
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-11,7 %	10,3 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	-188,7	166,8
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-23,3 %	10,2 %
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	369,7	565,6
Marge opérationnelle	-6,3	74,1
Taux de marge opérationnelle	-1,7 %	13,1 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	-118,1	5,3
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-32,0 %	0,9 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	-235,4	-1,1
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-63,7 %	-0,2 %
TOTAL GROUPE		
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 311,8	3 890,2
MARGE OPÉRATIONNELLE	141,6	792,2
Taux de marge opérationnelle	6,1 %	20,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DOTATIONS ET REPRISSES DE PERTE DE VALEUR	-352,9	385,2
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-15,3 %	9,9 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS DOTATIONS ET REPRISSES DE PERTE DE VALEUR	-575,2	384,9
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-24,9 %	9,9 %

⁽¹⁾ Les données ajustées prennent en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et excluent l'impact IFRS 16 sur les loyers core business. 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 digitaux, ou, inversement, la diminution du nombre de faces liée à la perte d'une ou de plusieurs concessions, ont une incidence sur la tarification des réseaux, il n'y a pas de corrélation directe entre l'évolution du nombre de faces publicitaires d'un réseau et l'évolution de son chiffre d'affaires, et ce, en raison de la dimension qualitative des réseaux.

Les tarifs

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

1.1.1. Croissance organique et croissance publiée

La croissance organique du Groupe correspond à la croissance du chiffre d'affaires ajusté hors effet de change et variation de périmètre. L'exercice de référence est inchangé par rapport aux données publiées, et la croissance organique est calculée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent au chiffre d'affaires de l'exercice en cours et en prenant en compte les variations de périmètre prorata temporis, mais en incluant les variations de chiffre d'affaires liés aux gains de nouveaux contrats et aux pertes de contrats précédemment en portefeuille. La croissance publiée correspond à la croissance organique augmentée de la croissance correspondant au chiffre d'affaires généré par les sociétés acquises et par les sociétés nouvellement intégrées au périmètre de consolidation (dans le cadre d'opérations de partenariat), et diminuée de l'impact négatif sur le chiffre d'affaires des cessions d'actifs, et augmentée ou diminuée de l'impact du change.

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont

versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaire entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires. Pour les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe agit en tant que principal dans son activité de vente d'espace publicitaire, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation. Les charges d'escomptes sont déduites du chiffre d'affaires. Par ailleurs, le Groupe fait un suivi distinct du chiffre d'affaires digital. Le chiffre d'affaires digital correspond aux ventes d'espaces publicitaires réalisées sur tous supports digitaux ou électroniques, installés pour une durée supérieure à 6 mois. Ces supports publicitaires digitaux peuvent être de technologies et tailles diverses, soit physiques (écrans à LED ou LCD), soit immatériels (Internet ou Wi-Fi).

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de Vélos en Libre-Service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes, et de services annexes à son chiffre d'affaires analogue ou digital.

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires ajusté du Groupe pour l'année 2020 est en baisse de -40,6 % à 2 311,8 millions d'euros, comparé à 3 890,2 millions d'euros en 2019. En excluant l'impact négatif lié à la variation des taux de change et l'effet négatif des variations de périmètre, le chiffre d'affaires ajusté est en baisse de -38,1 %.

Le chiffre d'affaires publicitaire organique ajusté, hors ventes, locations et contrats d'entretien de mobilier urbain et de supports publicitaires, est en baisse de -39,5 % en 2020.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires annuel ajusté baisse de -33,0 % à 1 131,1 millions d'euros (-31,9 % en organique), significativement impacté tout au long de l'année par la pandémie de la Covid-19 avec une baisse de plus de 60 % des audiences en Mobilier Urbain lors des confinements. Dès que ces confinements ont été levés, la mobilité urbaine a augmenté de manière significative dans la plupart des villes européennes et dans quelques villes asiatiques jusqu'à atteindre leur niveau d'avant la pandémie de Covid-19, tandis que les coeurs de villes comme ceux de Londres, New York, Chicago, Sydney, ... avec une plus forte densité dans les centres d'affaires, ont vu une plus faible augmentation de la mobilité. La France et le Reste de l'Europe ont bien mieux performé que le Royaume-Uni, l'Asie-Pacifique, le Reste du monde et l'Amérique du Nord grâce à de meilleurs niveaux d'audience dans les villes.

Transport

Le chiffre d'affaires annuel ajusté est en baisse de -50,4 % à 810,9 millions d'euros (-47,1 % en organique), significativement impacté tout au long de l'année par la pandémie de la Covid-19 avec des audiences en Transport chutant autour de 90 % pendant les

confinements. Les restrictions liées aux voyages internationaux se sont poursuivies en 2020, entraînant une réduction de 60 % du trafic mondial de passagers ; le transport aérien domestique revenant au niveau d'avant la pandémie de la Covid-19 en Chine vers la fin de l'année. Les audiences des métros sont également presque revenues au niveau d'avant la pandémie en Chine à la fin de l'année, tandis que le trafic ferroviaire, comme par exemple au Royaume-Uni, est resté bien en-deçà du niveau d'avant la pandémie de la Covid-19. Le Royaume-Uni, la France, le Reste du Monde et l'Amérique du Nord ont été les régions les plus touchées.

Affichage

Le chiffre d'affaires annuel ajusté est en baisse de -34,6 % à 369,7 millions d'euros (-30,8 % en organique), significativement impacté tout au long de l'année par la pandémie de la Covid-19 avec une baisse du trafic automobile de plus de 60 % pendant les confinements. Dès que les confinements ont été levés, il y a eu un retour rapide des audiences automobiles, les ventes publicitaires locales affichant une certaine résilience. Le Royaume-Uni, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique ont été les régions les plus touchées.

1.2.2. Chiffre d'affaires ajusté par zone géographique

Exercice clos au 31 décembre

En millions d'euros, sauf pourcentages	2020		2019	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Europe ⁽¹⁾	694,3	30,0	997,9	25,7
Asie-Pacifique	603,5	26,1	1105,0	28,4
France	442,8	19,2	618,8	15,9
Reste du Monde ⁽²⁾	206,3	8,9	450,2	11,6
Royaume-Uni	203,8	8,8	382,1	9,8
Amérique du Nord	161,3	7,0	336,1	8,6
TOTAL	2 311,8	100,0	3 890,2	100,0

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

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

- Le chiffre d'affaires de la zone Europe hors France et Royaume-Uni a représenté 694,3 millions d'euros, en baisse de -30,4 % par rapport à 2019. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue de -30,6 % par rapport à 2019
- Dans la zone Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires s'est élevé à 603,5 millions d'euros, en baisse de -45,4 % par rapport à 2019. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a baissé de -40,9 %
- Le chiffre d'affaires de la France s'est établi à 442,8 millions d'euros en 2020, en baisse de -28,4 % par rapport à 2019. L'acquisition d'Abri Services Media, en fin d'année 2020, n'a pas eu d'effet sur le chiffre d'affaires 2020
- Le chiffre d'affaires de la zone reste du Monde s'est élevé à 206,3 millions d'euros en 2020, en baisse de -54,2 % par rapport à 2019. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une diminution de son chiffre d'affaires de -45,1 %
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 203,8 millions d'euros en 2020, en baisse de -46,7 % par rapport à 2019. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a décru de -46,1 %
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 161,3 millions d'euros, en baisse de -52,0 % par rapport à 2019. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a diminué de -51,0 %

- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, le reste de l'Europe est en forte hausse et passe de 25,7 % à 30,0 %, l'Asie Pacifique est en baisse avec un recul de -2,3 %, la France est en hausse de 3,3 %, le reste du Monde baisse de -2,7 %, le Royaume-Uni a un léger recul de -1,0 % et l'Amérique du Nord est en baisse de -1,6 %.

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

En 2020, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact négatif de -47,9 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- La société exploitant la publicité dans le métro de Pékin, auparavant consolidée en contrôle conjoint à 90 % est désormais détenue à 33 % avec influence notable et consolidée selon la méthode de la mise en équivalence depuis mai 2020
- La cession de la société Russ Outdoor, opérant dans l'Affichage
- La finalisation de l'acquisition en juillet 2019, de la société Publiroute en Belgique, opérant dans l'Affichage
- L'acquisition d'Abri Services Media, en fin d'année 2020, n'a pas eu d'effet sur le chiffre d'affaires 2020
- Les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de -1,2 million d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, -38,2 millions d'euros sur l'activité Transport et -8,5 millions d'euros sur l'activité Affichage.

2. La marge opérationnelle

2.1. Définitions

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

- la marge opérationnelle
- le résultat d'exploitation.

Ainsi que mentionné ci-dessus, ces deux indicateurs clés de performance du Groupe que sont la marge opérationnelle et le résultat d'exploitation sont ajustés de la contribution en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et de l'exclusion de l'impact de la norme IFRS 16 pour ce qui concerne les contrats de location d'emplacements publicitaires.

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

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs. La marge opérationnelle inclut les dotations aux provisions nettes de reprises relatives aux comptes clients.

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

Lorsque le Groupe étend son réseau, le niveau des charges d'exploitation fixes – telles que les redevances fixes versées aux concédants, 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 existantes 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 141,6 millions d'euros en 2020, contre 792,2 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 82,1 %. Elle a représenté 6,1 % du chiffre d'affaires en 2020, contre 20,4 % en 2019.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en baisse de 67,9 % à 145,4 millions d'euros et représente 12,9 % du chiffre d'affaires contre 26,8 % en 2019.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 2,6 millions d'euros, en baisse de 99,0 % par rapport à 2019, et s'est établit à 0,3 % du chiffre d'affaires contre 16,2 % en 2019.

Affichage : La marge opérationnelle est en baisse de 108,5 % à -6,3 millions d'euros et représente -1,7 % du chiffre d'affaires contre 13,1 % en 2019.

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 actifs corporels et incorporels, droits d'utilisation et des coentreprises, 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 de 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 gains et pertes sur contrats de location, les profits ou pertes découlant de la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou conservée) dans le cas d'un regroupement d'entreprises avec prise de contrôle (ou dans le cas 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 coentreprises, ainsi que des immobilisations corporelles et incorporelles et des droits d'utilisation sont enregistrées sur la ligne « dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et des coentreprises ». Les pertes de valeur des goodwill sont enregistrées sur la ligne « Perte de valeur des goodwill ».

Les mobiliers urbains sont amortis sur la durée de vie des contrats, et au maximum sur 24 ans.

Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique pouvant être inférieure à la durée des contrats.

Les panneaux d'affichage font l'objet d'un mode d'amortissement propre aux pays concernés, déterminé en fonction de la réglementation et des conditions économiques locales. La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 20 ans.

3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2020, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à -352,9 millions d'euros, contre 385,2 millions d'euros en 2019, soit une baisse de -191,6 %. Il a représenté -15,3 % du chiffre d'affaires en 2020, contre 9,9 % en 2019. La baisse de 738,1 millions d'euros se décompose en une diminution de 650,6 millions d'euros de la marge opérationnelle, et en une hausse de 87,5 millions d'euros des autres postes de charges nettes, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions nettes, les pièces détachées 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, les actifs corporels

et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 303,3 millions d'euros en 2020 contre 302,7 millions d'euros en 2019. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions ont évolué favorablement, passant d'une charge nette de 34,2 millions d'euros en 2019 à une charge nette de 25,0 millions d'euros en 2020.

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 50,9 millions d'euros en 2020 contre 52,4 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2020 une reprise nette de 11,7 millions d'euros, contre une reprise nette de 31,1 millions d'euros en 2019.

Le poste « pièces détachées de maintenance » s'élève à 47,1 millions d'euros en 2020, contre 41,6 millions d'euros en 2019.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 79,8 millions d'euros en 2020. Ce poste représentait une charge nette de 7,2 millions d'euros en 2019. Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à -575,2 millions d'euros, contre 384,9 millions d'euros en 2019. Les dotations et reprises de perte de valeur ont en effet un impact négatif sur le résultat d'exploitation à hauteur de -222,3 million d'euros en 2020. Elles sont constituées d'une perte de valeur de -176,0 millions d'euros sur le goodwill, d'une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels pour -36,7 millions d'euros, d'une dotation nette de provisions pour perte à terminaison pour -9,4 millions d'euros et d'une dotation sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint pour -0,2 million d'euros.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2020, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'élève à -140,1 millions d'euros contre 212,2 millions d'euros en 2019, soit une baisse de -166,0 %. Il représente -12,4 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2020, contre 12,6 % en 2019.

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, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 202,6 millions d'euros en 2020 contre 196,2 millions d'euros en 2019, soit une hausse de 6,4 millions d'euros. Elles ont représenté 17,9 % du chiffre d'affaires. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 10,2 millions d'euros (contre un produit de 4,4 millions d'euros en 2019).

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 33,4 millions d'euros en 2020 contre 35,2 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 12,0 millions d'euros en 2020, contre une reprise nette de 25,4 millions d'euros en 2019.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 45,2 millions d'euros en 2020, contre 35,9 millions d'euros en 2019.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 26,4 millions d'euros en 2020, contre 2,7 millions d'euros en 2019.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2020 est impacté d'une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -12,4 millions d'euros, d'une dotation sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint pour -0,2 million d'euros et de reprises de provision pour perte à terminaison à hauteur de 1,6 million d'euros, contre une reprise de provision sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint de 6,6 millions d'euros, une reprise de provision pour perte à terminaison de 1,6 million d'euros, une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -1,2 million d'euros en 2019, et s'élève ainsi à -151,1 millions d'euros en 2020, contre 219,3 millions d'euros en 2019.

Transport

Avant dotations et reprises de perte de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de -94,6 millions d'euros en 2020, contre 167,7 millions d'euros en 2019, soit une baisse de -156,4 %. Il a représenté -11,7 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2020, contre 10,3 % en 2019.

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, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 62,5 millions d'euros en 2020, contre 64,8 millions d'euros en 2019. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent une charge de 16,4 millions d'euros en 2020 contre une charge de 19,3 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 8,0 millions d'euros en 2020 contre 9,2 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une charge nette de -0,1 million d'euros en 2020, contre un produit net de 1,2 million d'euros en 2019.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 1,0 million d'euros en 2020, contre une charge nette de 2,0 millions d'euros en 2019.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 9,3 millions d'euros contre une charge nette de 4,1 millions d'euros en 2019.

Le résultat d'exploitation de l'activité Transport en 2020 est négativement impacté par une dotation pour perte de valeur sur le goodwill à hauteur de -78,3 millions d'euros, des provisions pour perte à terminaison à hauteur de -11,0 millions d'euros et une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -4,8 millions d'euros contre une provision pour perte à terminaison à hauteur de -0,9 million d'euros et une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -0,1 million d'euros en 2019, et s'élève ainsi à -188,7 millions d'euros en 2020, contre 166,8 millions d'euros en 2019.

Affichage

Avant dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à -118,1 millions d'euros en 2020, contre 5,3 millions d'euros en 2019 soit une baisse de -2 348,6 %. Il a représenté -32,0 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2020, contre 0,9 % en 2019.

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, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 38,2 millions d'euros en 2020, contre 41,7 millions d'euros en 2019. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent une charge de 18,8 millions d'euros (contre 19,3 millions d'euros en 2019).

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 9,5 millions d'euros en 2020 contre 8,0 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une charge nette de 0,2 million d'euros en 2020, contre un produit net de 4,5 millions d'euros en 2019.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 1,0 million d'euros en 2020, contre 3,7 millions d'euros en 2019.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 44,1 millions d'euros contre une charge nette de 0,5 million d'euros en 2019.

En 2020, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage est négativement impacté par une dotation pour perte de valeur de -97,7 millions d'euros sur le goodwill ainsi qu'une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -19,6 millions d'euros contre une reprise sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint pour +4,1 millions d'euros, une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -0,8 million d'euros, une reprise de provision pour perte à terminaison à hauteur de 0,3 million d'euros ainsi qu'une dotation pour perte de valeur de -10,0 millions d'euros sur le goodwill en 2019. Le résultat d'exploitation s'élève donc à -235,4 millions d'euros en 2020 contre -1,1 million d'euros en 2019.

Contribution des sociétés en contrôle conjoint, retraitement des loyers core business selon la norme IFRS 16 et passage du résultat d'exploitation ajusté au résultat d'exploitation IFRS

En 2020, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 19,5 millions d'euros, et l'effet de l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires s'est élevée à 118,9 millions d'euros. Après élimination de la contribution des sociétés en contrôle conjoint et l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires, le résultat d'exploitation en 2020 passe de -575,2 millions d'euros à -475,8 millions d'euros.

En 2019, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 109,4 millions d'euros, et l'effet de l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires s'est élevée à 185,0 millions d'euros. Après élimination de la contribution des sociétés en contrôle conjoint et l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires, le résultat d'exploitation en 2019 passe de 384,9 millions d'euros à 460,6 millions d'euros.

4. Résultat financier

En 2020, le résultat financier incluant les intérêts liés à IFRS16 ressort à -160,7 millions d'euros, soit une amélioration de 27,7 millions d'euros par rapport à 2019 liée principalement à la baisse des intérêts financiers sur dette locative et de l'effet d'actualisation des dettes sur engagement de rachat de minoritaires partiellement compensée par une hausse du coût de l'endettement net.

5. Impôts sur les bénéfices

En 2020, l'impôt sur les bénéfices consolidés représente un produit de +21,2 millions d'euros contre une charge de -92,1 millions d'euros en 2019.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, est de 4,6 % en 2020 contre 32,6 % en 2019. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 4,6 % en 2020, contre 31,3 % en 2019.

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

En 2020, la quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence (sociétés en contrôle conjoint et sociétés sous influence notable) s'est élevée à -1,3 million d'euros, soit une évolution défavorable de -103,3 millions d'euros par rapport à 2019. Elle est impactée défavorablement en 2020 par une perte de valeur de -4,2 millions d'euros, alors qu'une reprise de perte de valeur avait été constatée en 2019 pour 8,7 millions d'euros.

7. Résultat net

En 2020, le résultat net part du Groupe, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à -393,3 millions d'euros, en baisse de -660,6 millions d'euros par rapport à 2019, en lien avec la baisse du résultat d'exploitation.

Le résultat net part du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à -604,6 millions d'euros en 2020, contre 265,5 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 870,1 millions d'euros. Cette baisse est accentuée par l'évolution défavorable des pertes de valeur, qui impactent négativement le résultat net part du Groupe à hauteur de -211,3 million d'euros en 2020 contre -1,8 million d'euros en 2019.

8. Flux de trésorerie

Au 31 décembre 2020, le Groupe présente une dette nette de 1 086,3 millions d'euros (selon la définition de la dette nette du Groupe, hors engagements de rachat de minoritaires et hors dettes locatives, telle que définie et détaillée au paragraphe 4.14 des Annexes aux comptes consolidés) contre une dette nette de 1 125,0 millions d'euros au 31 décembre 2019, soit une baisse de 38,7 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 et exclure l'impact de la norme IFRS 16 sur les contrats de location. 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 2020 ont représenté 415,8 millions d'euros, contre 690,4 millions d'euros en 2019. Cette baisse de 274,6 millions d'euros est essentiellement liée à une évolution défavorable de la marge opérationnelle partiellement compensée par une évolution favorable de la variation du besoin en fonds de roulement. Les flux 2020 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 141,6 millions d'euros diminuée des loyers non-core business IFRS 16 de 43,1 millions d'euros, des flux financiers de 4,8 millions d'euros, des « pièces détachées de maintenance » hors perte de valeur des stocks pour -25,3 millions d'euros, des pertes de valeur des stocks pour -21,9 millions d'euros, d'autres charges opérationnelles nettes pour -43,6 millions d'euros et de la variation du besoin en fonds de roulement de 403,0 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une baisse des stocks de 3,6 millions d'euros
- une baisse des postes clients et autres créances de 339,0 millions d'euros
- une augmentation des postes fournisseurs et autres dettes de 60,4 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2020 ont représenté 18,8 millions d'euros, contre 16,1 millions d'euros en 2019.

L'impôt sur le résultat payé en 2020 a représenté 50,3 millions d'euros, contre 129,2 millions d'euros en 2019. Cette baisse provient principalement de l'importante baisse du résultat en 2020.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2020 ont représenté ainsi 346,8 millions d'euros, contre 545,1 millions d'euros en 2019.

8.1.2. Investissements corporels et incorporels nets

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés à 226,9 millions d'euros et les encaissements sur cessions ont représenté 42,0 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 185,0 millions d'euros, dont 44,2 % sont relatifs aux supports digitaux. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 190,7 millions d'euros, incluent 141,6 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 49,1 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 36,2 millions d'euros, incluent 14,8 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 21,5 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevés à 394,5 millions d'euros en 2019 et les encaissements sur cessions avaient représenté 19,1 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 375,4 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 343,4 millions d'euros, incluaient 311,6 millions d'euros de

nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 31,8 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 51,1 millions d'euros, incluaient 19,2 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 31,9 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 150,5 millions d'euros en 2020, soit 79 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 33,4 millions d'euros en 2020. En 2019, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 259,1 millions d'euros, soit 75 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 46,4 millions d'euros en 2019.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 19,1 millions d'euros en 2020, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 1,5 million d'euros. En 2019, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 43,8 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 3,1 millions d'euros.

En 2020, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 21,1 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 1,3 million d'euros. En 2019, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 40,4 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 1,6 million d'euros.

Ainsi le cash-flow disponible, flux nets des activités opérationnelles diminués des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions, ressort à 161,9 millions d'euros en 2020 contre 169,7 millions d'euros en 2019.

L'impact du passage de l'intégration proportionnelle à la mise en équivalence des sociétés sous contrôle conjoint sur le cash-flow disponible est de +16,0 millions d'euros en 2020 et de +19,9 millions d'euros en 2019. L'impact de l'application d'IFRS16 est de +533,2 millions d'euros en 2020 et de +950,3 millions d'euros en 2019. Après prise en compte de ces impacts, le cash-flow disponible ressort à 711,2 millions d'euros en 2020 contre 1 139,9 millions d'euros en 2019.

8.2. Décaissements sur acquisitions de titres de participation et des autres immobilisations financières nets des encaissements

Les décaissements sur acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise se sont élevés à -30,9 millions d'euros en 2020. Ces acquisitions correspondent principalement à la prise de contrôle du Groupe Abri Services Media en France.

Les encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée ont représenté 31,7 millions d'euros en 2020 et concernent la cession de la société Russ Outdoor en Russie.

Les acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions se sont élevées à -97,6 millions d'euros et correspondent principalement au prêt accordé à City Lead Developments Ltd pour l'acquisition de Clear Media en Chine.

8.3. Flux nets issus du financement

8.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

Le Groupe a diminué sa dette financière nette au bilan de 38,7 millions d'euros en 2020. Cette diminution s'analyse en :

- une hausse de la dette financière brute au bilan de 1 386,3 millions d'euros
- une hausse de 1 425,3 millions d'euros de la trésorerie gérée nette des concours bancaires
- une hausse de 0,4 million d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à 1 386,7 millions d'euros et se décompose en :

- 1 365,9 millions d'euros d'augmentation nets des emprunts des sociétés contrôlées
- 20,8 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IFRS 9 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et aux intérêts.

8.3.2. Flux nets issus des acquisitions/cessions de participations ne donnant pas le contrôle

En 2020, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle se sont élevés à -0,9 million d'euros.

8.3.3. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA n'a pas distribué de dividende au cours de l'exercice 2020.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 7,8 millions d'euros.

Les augmentations de capitaux propres ont représenté 1,2 million d'euros. Les diminutions de capitaux propres ont représenté -0,3 million d'euros.

Dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place en mai 2019, les achats et ventes d'actions propres ont représenté respectivement -24,7 millions d'euros et 23,7 millions d'euros.

9. Gestion financière

La nature des risques financiers induits par l'activité du Groupe et sa politique de gestion de ces risques, ainsi que l'analyse de la gestion de ces risques pour l'année 2020, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 141 à 206 de ce document).

10. Engagements du Groupe autres que les engagements liés à la gestion financière

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2020 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 8.

2. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

En 2020, la marge opérationnelle du Groupe a été très négativement impactée par l'ampleur sans précédent de la crise liée à la Covid-19, malgré les importantes mesures d'ajustement de la structure de coûts mises en place pour en atténuer l'impact. L'exercice 2021 sera au moins pour partie marqué par la poursuite de cette crise et ses effets négatifs pour la performance financière du Groupe. Les mesures prises par les différents gouvernements et le développement de la vaccination peuvent laisser espérer d'ici la fin de l'année un meilleur contrôle de la pandémie, permettant ainsi un rebond de la croissance économique ainsi que de la mobilité urbaine et dans les transports, dont le Groupe saura alors tirer profit.

3. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

3.1. Principaux investissements réalisés

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

En 2020, le Groupe a consacré 146,1 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 318,6 millions d'euros en 2019. Plus de 50 % des investissements de croissance ont été dédiés à la digitalisation de notre patrimoine. Le Groupe a également consacré 38,8 millions d'euros, contre 56,8 millions d'euros en 2019 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

Le Groupe a montré en 2020 sa capacité d'adapter ses niveaux d'investissement en fonction des flux d'exploitation générés et de les réduire en conséquence, lui permettant ainsi d'autofinancer sa croissance interne et les investissements associés. Lorsque l'autofinancement ne suffit pas à couvrir les besoins d'investissements, la politique de financement du Groupe consiste à lever des financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA sous forme de dette bancaire ou obligataire. En cas de besoin de financement au niveau des filiales, le financement se fait alors en priorité sous forme de prêts accordés directement ou indirectement par JCDecaux SA, sauf exception de mise en place de financements externes dans certaines filiales.

3.2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2021 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobiliers dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés, avec une part significative de supports digitaux, en adaptant le niveau total d'investissements aux flux d'exploitation qui seront générés.

Le Groupe est effectivement engagé de façon ferme sur certains investissements futurs. Le montant des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles est communiqué page 190 de ce document au paragraphe 8.2 « Engagements d'achats d'immobilisations » des Annexes aux comptes consolidés.

4. POLITIQUE FISCALE

En tant qu'entreprise internationale de plus de 10 000 employés dans le monde, JCDecaux exerce ses activités dans plus de 80 pays où les bénéfices de ses filiales sont imposables. Notre objectif est de veiller à ce que l'impôt soit payé et que les déclarations fiscales soient déposées dans les délais dans chaque juridiction, conformément aux lois et règlements en vigueur.

La Direction Fiscale de JCDecaux, qui relève directement du Directeur Financier et Administratif du Groupe, membre du Directoire de JCDecaux, est impliquée dans tous les aspects pertinents de notre activité, en étroite collaboration avec la direction pour fournir des conseils et assurer l'efficacité et la conformité des opérations.

Nous pratiquons une politique de transparence pour développer des relations de confiance avec les autorités fiscales et nous étions pleinement conformes aux recommandations BEPS de l'OCDE* avant même qu'elles ne soient publiées.

Nous nous attachons à être en conformité et à suivre l'esprit des réglementations fiscales et à les interpréter d'une manière raisonnable et cohérente dans l'ensemble de nos opérations. Notre politique est de payer l'impôt là où la valeur est créée et l'activité économique exercée. Nous n'utilisons pas de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale.

L'application d'IFRIC 23 ne soulève aucune difficulté pour l'entreprise dans la mesure où nous avons déjà des procédures internes en place permettant d'identifier d'éventuels risques fiscaux que nous pouvons, le cas échéant, maîtriser et corriger. Par ailleurs, nos filiales sont également régulièrement auditées par les administrations fiscales locales ainsi que leurs commissaires aux comptes.

La Direction Fiscale réalise régulièrement des revues fiscales de ses filiales en vue de s'assurer que les réglementations fiscales sont bien prises en compte et correctement appliquées.

La cartographie des risques Groupe, qui répertorie les principaux risques liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, inclut notamment les risques liés à la fiscalité. Cette cartographie est revue et validée chaque année par le Directoire, le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance.

Nous comprenons et soutenons le reporting pays par pays destiné aux autorités fiscales et nous le considérons comme une occasion de promouvoir la transparence internationale et de renforcer le dialogue et la coopération avec les autorités fiscales locales. Pour autant, JCDecaux ne divulgue pas publiquement cette information pour ne pas entraver le principe d'une concurrence loyale (« fair competition ») car cette information pourrait être utilisée comme un avantage stratégique par nos concurrents.

* Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques sur la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (« Base Erosion and Profit Shifting »).

5. COMMENTAIRES SUR LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION IFRS

Les agrégats opérationnels communiqués dans ce paragraphe sont présentés selon les normes IFRS, et de ce fait excluent les sociétés sous contrôle conjoint et incluent les impacts liés à la norme IFRS 16 pour tous les contrats de location, y compris ceux relatifs aux emplacements publicitaires (core business).

De ce fait, les évolutions d'une année sur l'autre peuvent différer par rapport aux données ajustées, notamment en fonction des performances relatives des sociétés en contrôle conjoint par rapport aux sociétés en contrôle exclusif.

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les données ci-dessous ne sont pas celles utilisées par le Groupe pour son reporting de gestion opérationnelle et par ses dirigeants dans le cadre de leur prise de décision.

Exercice clos au 31 décembre (données IFRS)

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2020	2019
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	933,4	1 441,9
- Vente, location et entretien	157,4	185,1
Chiffre d'affaires Total	1 090,8	1 627,0
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	664,8	1 346,1
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	344,2	514,6
TOTAL GROUPE		
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 099,8	3 487,6
MARGE OPÉRATIONNELLE	1 078,7	1 715,0
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	51,4 %	49,2 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DOTATIONS ET REPRISES DE PERTE DE VALEUR	-253,7	471,6
<i>Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires</i>	-12,1 %	13,5 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS DOTATIONS ET REPRISES DE PERTE DE VALEUR	-475,8	460,6
<i>Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires</i>	-22,7 %	13,2 %

Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires IFRS du Groupe pour l'année 2020 est en baisse de -39,8 % à 2 099,8 millions d'euros, comparé à 3 487,6 millions d'euros en 2019. En excluant l'impact négatif lié à la variation des taux de change et l'effet négatif des variations de périmètre, le chiffre d'affaires IFRS est en baisse de -38,7 %

Le chiffre d'affaires publicitaire organique IFRS, hors ventes, locations et contrats d'entretien de mobilier urbain et de supports publicitaires, est en baisse de -40,2 % en 2020.

Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires annuel IFRS baisse de -33,0 % à 1 090,8 millions d'euros (-31,8 % en organique), significativement impacté tout au long de l'année par la pandémie de la Covid-19 avec une baisse de plus de 60 % des audiences en Mobilier Urbain lors des confinements. Dès que ces confinements ont été levés, la mobilité

urbaine a augmenté de manière significative dans la plupart des villes européennes et dans quelques villes asiatiques jusqu'à atteindre leur niveau d'avant la pandémie de Covid-19, tandis que les coeurs de villes comme ceux de Londres, New York, Chicago, Sydney, ... avec une plus forte densité dans les centres d'affaires, ont vu une plus faible augmentation de la mobilité. La France et le Reste de l'Europe ont bien mieux performé que le Royaume-Uni, l'Asie-Pacifique, le Reste du monde et l'Amérique du Nord grâce à de meilleurs niveaux d'audience dans les villes.

Transport

Le chiffre d'affaires annuel IFRS est en baisse de -50,6 % à 664,8 millions d'euros (-49,5 % en organique), significativement impacté tout au long de l'année par la pandémie de la Covid-19 avec des audiences en Transport chutant autour de 90 % pendant les confinements. Les restrictions liées aux voyages internationaux se sont poursuivies en 2020, entraînant une réduction de 60 % du trafic mondial de passagers ; le transport aérien domestique revenant au niveau d'avant la pandémie de la Covid-19 en Chine vers la fin de l'année. Les audiences des métros sont également

presque revenues au niveau d'avant la pandémie en Chine à la fin de l'année, tandis que le trafic ferroviaire, comme par exemple au Royaume-Uni, est resté bien en-deçà du niveau d'avant la pandémie de la Covid-19. Le Royaume-Uni, la France, le Reste du Monde et l'Amérique du Nord ont été les régions les plus touchées.

Affichage

Le chiffre d'affaires annuel IFRS est en baisse de -33,1 % à 344,2 millions d'euros (-32,0 % en organique), significativement impacté tout au long de l'année par la pandémie de la Covid-19 avec une baisse du trafic automobile de plus de 60 % pendant les confinements. Dès que les confinements ont été levés, il y a eu un retour rapide des audiences automobiles, les ventes publicitaires locales affichant une certaine résilience. Le Royaume-Uni, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique ont été les régions les plus touchées.

Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 1 078,7 millions d'euros en 2020, contre 1 715,0 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 37,1 %. Elle a représenté 51,4 % du chiffre d'affaires en 2020, contre 49,2 % en 2019. Cette progression du taux de marge opérationnelle au format IFRS est notamment liée au fait que le taux de marge opérationnelle bénéficie en 2020 de l'impact favorable des produits liés aux rabais obtenus sur les redevances fixes enregistrés en redevances variables, conformément à la norme IFRS16 et à l'amendement à la norme IFRS 16 « Allègements de loyers liés à la Covid-19 », alors que les redevances fixes correspondantes avant rabais sont enregistrées en dehors de la marge opérationnelle, en dotations aux amortissements pour ce qui concerne le droit d'usage et en résultat financier pour les charges d'actualisation.

Évolution du résultat d'exploitation

En 2020, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à -253,7 millions d'euros, contre 471,6 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 153,8 %. Il a représenté -12,1 % du chiffre d'affaires en 2020, contre 13,5 % en 2019. La baisse de 725,3 millions d'euros se décompose en une baisse de 636,2 millions d'euros de la marge opérationnelle, et en une hausse de 89,1 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions nettes, les pièces détachées et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements des actifs corporels et incorporels nettes des reprises (hors dépréciations enregistrées suite au test de perte de valeur sur les goodwill, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation) s'élèvent à 286,0 millions d'euros en 2020 contre 283,1 millions d'euros en 2019. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions ont évolué favorablement, passant d'une charge nette de -31,9 million d'euros en 2019 à -20,7 millions d'euros en 2020.

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation s'élèvent à 919,2 millions d'euros en 2020 contre 975,1 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2020 une reprise nette de 11,3 millions d'euros, contre une reprise nette de 30,8 millions d'euros en 2019.

Le poste « pièces détachées de maintenance » s'élève à 46,0 millions d'euros en 2020, contre 40,5 millions d'euros en 2019.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 71,8 millions d'euros en 2020. Ce poste représentait un produit net de 56,4 millions d'euros en 2019.

Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à -475,8 millions d'euros, contre 460,6 millions d'euros en 2019. Les dotations et reprises de perte de valeur ont en effet un impact négatif sur le résultat d'exploitation à hauteur de -222,1 millions d'euros en 2020. Elles sont constituées d'une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels pour -36,7 millions d'euros, d'une provision pour perte à terminaison de -11,2 millions d'euros, de +1,8 million d'euros de reprises nettes des amortissements des droits d'utilisations, et d'une perte de valeur de -176,0 millions d'euros sur le goodwill.

ANNEXE 1

Résultat d'exploitation – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

En millions d'euros	2020				2019 ⁽¹⁾			
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS
Chiffre d'affaires	2 311,8	-212,0	0,0	2 099,8	3 890,2	-402,5	0,0	3 487,6
Coûts directs d'exploitation	-1 721,2	140,9	977,5	-602,7	-2 495,4	228,8	1 045,0	-1 221,6
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-449,0	29,6	1,1	-418,3	-602,7	49,9	1,6	-551,2
Marge opérationnelle	141,6	-41,5	978,6	1 078,7	792,2	-123,8	1 046,6	1 715,0
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-367,6	21,3	-868,4	-1 214,7	-358,1	23,5	-924,7	-1 259,3
Pièces détachées de maintenance	-47,1	1,2	0,0	-46,0	-41,6	1,1	0,0	-40,5
Autres produits opérationnels	17,7	-1,1	9,7	26,2	20,4	-0,1	63,1	83,4
Autres charges opérationnelles	-97,5	0,5	-1,0	-98,0	-27,6	0,6	0,0	-27,0
Résultat d'exploitation (avant pertes de valeur)	-352,9	-19,7	118,9	-253,7	385,2	-98,7	185,0	471,6
Dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et des coentreprises	-46,3	0,2	0,0	-46,1	9,7	-10,7	0,0	-1,0
Perte de valeur des goodwill	-176,0	0,0	0,0	-176,0	-10,0	0,0	0,0	-10,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (après pertes de valeur)	-575,2	-19,5	118,9	-475,8	384,9	-109,4	185,0	460,6

⁽¹⁾ Les données 2019 sont retraitées de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location.

⁽²⁾ Impact du passage de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core business des sociétés contrôlées.

Cash-flow disponible – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

En millions d'euros	2020				2019 ⁽¹⁾			
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles	415,8	-2,8	614,7	1 027,8	690,4	-27,4	1 104,4	1 767,4
Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	403,0	-27,8	-137,9	237,4	-5,8	9,7	2,2	6,2
- Variation des stocks	3,6	-0,3	0,0	3,3	-6,1	0,4	0,0	-5,7
- Variation des clients et autres créances	339,0	-36,8	-12,2	290,0	30,5	-6,5	-13,0	11,0
- Variation des fournisseurs et autres dettes	60,4	9,4	-125,7	-55,9	-30,1	15,8	15,2	0,9
Intérêts financiers nets payés	-18,8	0,8	-81,5	-99,4	-16,1	3,6	-154,1	-166,6
Impôt sur le résultat payé	-50,3	10,0	0,0	-40,3	-129,2	28,6	0,0	-100,6
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	346,8	8,0	533,2	888,1	545,1	4,8	950,3	1 500,2
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-226,9	8,2	0,0	-218,8	-394,5	15,7	0,0	-378,9
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	42,0	-0,1	0,0	41,8	19,1	-0,6	0,0	18,6
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS	-185,0	8,0	0,0	-176,9	-375,4	15,1	0,0	-360,3
CASH-FLOW DISPONIBLE	161,9	16,0	533,2	711,2	169,7	19,9	950,3	1 139,9

⁽¹⁾ Les données 2019 sont retraitées de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location.

⁽²⁾ Impact du passage de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core et non-core business des sociétés contrôlées.

Calcul de la croissance organique

<i>En millions d'euros</i>		T1	T2	T3	T4	ANNÉE
CA ajusté 2019	(a)	840,0	1 002,3	925,8	1 122,0	3 890,2
CA IFRS 2020	(b)	658,2	310,4	495,0	636,2	2 099,8
<i>Impacts IFRS 11</i>	(c)	65,4	41,5	46,2	58,9	212,0
CA ajusté 2020	(d) = (b) + (c)	723,6	351,8	541,2	695,1	2 311,8
<i>Impacts de change</i>	(e)	1,7	8,0	15,5	22,2	47,4
CA ajusté 2020 aux taux de change 2019	(f) = (d) + (e)	725,3	359,9	556,7	717,3	2 359,2
<i>Variation de périmètre</i>	(g)	-2,3	7,0	18,4	24,8	47,9
CA organique ajusté 2020	(h) = (f) + (g)	723,0	366,8	575,2	742,1	2 407,1
CROISSANCE ORGANIQUE	(i) = (h) / (a) - 1	-13,9 %	-63,4 %	-37,9 %	-33,9 %	-38,1 %

<i>En millions d'euros</i>	IMPACT DES TAUX DE CHANGE EN 2020
BRL	12,5
USD	4,8
RMB	4,7
AUD	3,7
Autres	21,7
TOTAL	47,4

<i>Taux de change moyen</i>	2020	2019
BRL	0,1697	0,2266
USD	0,8755	0,8933
RMB	0,1270	0,1293
AUD	0,6043	0,6208

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2020	31/12/2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Goodwill	§ 4.1	1 592,8	1 779,0
Autres immobilisations incorporelles	§ 4.1	534,1	612,5
Immobilisations corporelles	§ 4.2	1 261,3	1 394,7
Droits d'utilisation	§ 4.3	3 416,5	4 115,8
Titres mis en équivalence	§ 4.5	392,5	452,3
Autres actifs financiers	§ 4.6	161,4	75,8
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	-	0,1
Impôts différés actif	§ 4.11	119,0	122,7
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.19	0,9	1,4
Autres créances	§ 4.7	9,8	17,1
ACTIFS NON COURANTS		7 488,3	8 571,4
Autres actifs financiers	§ 4.6	3,4	4,5
Stocks	§ 4.8	172,6	175,1
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	1,7	1,1
Clients et autres débiteurs	§ 4.9	697,4	1 021,5
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.19	37,3	34,5
Actifs financiers de trésorerie	§ 4.10	57,6	83,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 4.10	1 607,8	149,8
ACTIFS COURANTS		2 577,9	1 470,0
TOTAL DES ACTIFS		10 066,2	10 041,4

⁽¹⁾Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

Capitaux propres et passifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2020	31/12/2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Capital		3,2	3,2
Primes		608,5	608,5
Réserves consolidées		1 775,7	1 510,2
Résultat net part du Groupe		-604,6	265,5
Autres éléments des capitaux propres		-187,5	-155,9
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE		1 595,4	2 231,5
Participations ne donnant pas le contrôle		17,7	36,8
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 4.12	1 613,0	2 268,3
Provisions	§ 4.13	368,7	360,1
Impôts différés passif	§ 4.11	98,8	132,1
Dettes financières	§ 4.14	2 147,4	753,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.15	105,1	104,8
Dettes locatives	§ 4.16	3 088,0	3 696,0
Autres créditeurs		10,5	22,0
Passifs d'impôt exigible	§ 4.19	0,0	0,0
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	0,0	0,0
PASSIFS NON COURANTS		5 818,5	5 068,2
Provisions	§ 4.13	63,1	58,3
Dettes financières	§ 4.14	587,6	595,7
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.15	6,3	4,6
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	4,4	3,3
Dettes locatives	§ 4.16	1 057,8	1 057,8
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 4.18	882,1	930,7
Passifs d'impôt exigible	§ 4.19	19,2	46,9
Concours bancaires	§ 4.14	14,2	7,4
PASSIFS COURANTS		2 634,7	2 704,8
TOTAL DES PASSIFS		8 453,2	7 773,0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		10 066,2	10 041,4

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>		2020	2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	§ 5.1	2 099,8	3 487,6
Coûts directs d'exploitation	§ 5.2	-602,7	-1 221,6
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 5.2	-418,3	-551,2
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 078,7	1 715,0
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 5.2	-1 260,8	-1 260,3
Perte de valeur des goodwill	§ 5.2	-176,0	-10,0
Pièces détachées maintenance	§ 5.2	-46,0	-40,5
Autres produits opérationnels	§ 5.2	26,2	83,4
Autres charges opérationnelles	§ 5.2	-98,0	-27,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		-475,8	460,6
CHARGES D'INTÉRÊTS SUR DETTES LOCATIVES IFRS 16	§ 5.3	-118,1	-152,0
Produits financiers	§ 5.3	3,0	6,4
Charges financières	§ 5.3	-45,7	-42,8
RÉSULTAT FINANCIER HORS IFRS 16	§ 5.3	-42,6	-36,4
RÉSULTAT FINANCIER		-160,7	-188,4
Impôts sur les bénéfices	§ 5.4	21,2	-92,1
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	-1,3	102,0
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		-616,7	282,2
<i>- Dont Participations ne donnant pas le contrôle</i>		-12,1	16,7
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		-604,6	265,5
Résultat de base par action (en euros)		-2,842	1,247
Résultat dilué par action (en euros)		-2,842	1,247
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 5.7	212 742 395	212 895 694
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 5.7	212 742 395	212 918 809

⁽¹⁾Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

Autres éléments du résultat global de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-616,7	282,2
Écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽²⁾	-75,7	11,7
Écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger	-2,2	-0,9
Couverture des flux de trésorerie	0,0	-1,1
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	0,4	0,3
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt) ⁽³⁾	44,8	4,8
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	-32,8	14,9
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-10,5	-13,1
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	2,4	2,4
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	2,3	6,0
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	-5,8	-4,7
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	-38,6	10,2
RÉSULTAT GLOBAL	-655,3	292,4
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	-19,5	16,2
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	-635,8	276,2

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

⁽²⁾ En 2020, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont principalement liés à des variations de taux de change, dont -30,1 millions d'euros sur le Mexique, -15,6 millions d'euros sur le Brésil, -12,9 millions d'euros sur l'Afrique du sud et -10,8 millions d'euros sur le Royaume-Uni. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour +4,1 millions d'euros suite aux variations de périmètre.

En 2019, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont principalement liés à des variations de taux de change, dont +5,4 millions d'euros sur le Mexique, +12,2 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -4,2 millions d'euros sur Israël, -4,9 millions d'euros sur le Zimbabwe et +2,9 millions d'euros sur l'Afrique du sud. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour -1,0 million d'euros suite aux variations de périmètre.

⁽³⁾ En 2020, inclut le montant du recyclage en résultat des réserves de conversion des sociétés mises en équivalence pour +45,5 M€ suite aux variations de périmètre.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE											PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL		
	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES							ÉCARTS ACTUARIELS/ PLAFONNEMENT DES ACTIFS		AUTRES ÉLÉMENTS					
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRIÉTAIRES	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES À LA VENTE	RÉSERVES DE CONVERSION	RÉSERVES DE RÉÉVALUATION	RÉSERVES DE PLAFONNEMENT	TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS	TOTAL				
<i>En millions d'euros</i>															
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	3,2	606,4	0,0	1 634,4	1,7	-0,1	-115,7	0,9	-53,7	0,8	-166,2	2 077,9	30,9	2 108,8	
Augmentation de capital ⁽¹⁾	0,0	1,8		0,0						0,0	0,0	1,8	0,3	2,2	
Variation d'actions propres ⁽²⁾		-0,6	0,1							0,0	0,0	-0,5		-0,5	
Achat		-12,1								0,0		-12,1		-12,1	
Vente		11,5	0,1							0,0	0,0	11,6		11,6	
Distributions de dividendes				-123,4						0,0	0,0	-123,4	-12,2	-135,6	
Paiements en actions		0,2								0,0	0,0	0,2		0,2	
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾										0,0	0,0	0,0	-5,0	-5,0	
Variations de périmètre ⁽⁴⁾				-0,2			-0,4		0,0	-0,4	-0,6		6,5	5,9	
Résultat de l'ensemble consolidé				265,5			16,0			10,7	10,7	282,2	16,7	282,2	
Autres éléments du Résultat global				-0,8					-4,5			10,7	-0,5	10,2	
RÉSULTAT GLOBAL	0,0	0,0	0,0	265,5	-0,8	0,0	16,0	0,0	-4,5	0,0	10,7	276,2	16,2	292,4	
Autres				0,0						0,0	0,0	0,0		0,0	
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	3,2	608,5	-0,6	1 776,4	0,9	-0,1	-100,2	0,9	-58,2	0,8	-155,9	2 231,5	36,8	2 268,3	
Augmentation de capital ⁽¹⁾		0,0								0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	
Variation d'actions propres ⁽²⁾		-0,8		-0,2						0,0	0,0	-1,0		-1,0	
Achat		-24,7								0,0		-24,7		-24,7	
Vente		23,9								0,0	0,0	23,7		23,7	
Distributions de dividendes										0,0	0,0	0,0	-7,8	-7,8	
Paiements en actions		0,0								0,0	0,0	0,0		0,0	
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾										0,0	0,0	0,0		0,0	
Variations de périmètre ⁽⁴⁾				0,5			-0,5		0,0	-0,5	0,0		8,0	8,0	
Résultat de l'ensemble consolidé				-604,6						0,0	-604,6		-12,1	-616,7	
Autres éléments du Résultat global				0,0			-25,4		-5,8			-31,3	-7,4	-38,6	
RÉSULTAT GLOBAL	0,0	0,0	0,0	-604,6	0,0	0,0	-25,4	0,0	-5,8	0,0	-31,3	-635,8	-19,5	-655,3	
Autres				0,4			0,2			0,2	0,6		0,0	0,6	
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	3,2	608,5	-1,5	1 172,5	0,8	-0,1	-125,9	0,9	-64,0	0,8	-187,5	1 595,4	17,7	1 613,0	

⁽¹⁾ Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et augmentations de capital des sociétés contrôlées.

⁽²⁾ Variation des actions propres de JCDecaux SA dans le cadre du contrat de liquidité mis en place en mai 2019.

⁽³⁾ En 2019, nouvel engagement d'achat.

Les effets nets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne donnant pas le contrôle pour respectivement -2,1 millions d'euros en 2020 contre -12,0 millions d'euros en 2019.

⁽⁴⁾ En 2020, mouvements de périmètre liés principalement à l'acquisition de minoritaires en Chine.

En 2019, mouvements de périmètre liés principalement aux cessions sans perte de contrôle en Amérique Latine et en Europe.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros

		2020	2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		-637,9	374,2
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	1,3	-102,0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 10.4 & § 11.3	64,8	105,6
Charges liées aux paiements en actions	§ 5.2	0,0	0,2
Gains et pertes sur contrats de location	§ 5.2	-281,6	-63,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 5.2 & § 5.3	1 441,7	1 271,1
Plus et moins-values de cession & résultat sur variations de périmètre	§ 5.2 & § 5.3	36,8	-11,0
Charges nettes d'actualisation	§ 5.3	4,4	16,6
Intérêts financiers nets & charges d'intérêts sur dettes locatives IFRS 16	§ 5.3	149,3	163,3
Dérivés financiers, résultat de change, coût amorti et autres		11,7	6,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		237,4	6,2
<i>Variation des stocks</i>		<i>3,3</i>	<i>-5,7</i>
<i>Variation des clients et autres créances</i>		<i>290,0</i>	<i>11,0</i>
<i>Variation des fournisseurs et autres dettes</i>		<i>-55,9</i>	<i>0,9</i>
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 027,8	1 767,4
Intérêts payés sur dettes locatives IFRS 16	§ 4.16	-82,1	-154,7
Intérêts financiers payés		-20,3	-17,4
Intérêts financiers reçus		3,0	5,5
Impôt sur le résultat payé		-40,3	-100,6
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	§ 6.1	888,1	1 500,2
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles		-218,8	-378,9
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-30,9	-15,6
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-105,0	-4,9
TOTAL INVESTISSEMENTS		-354,7	-399,4
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles		41,8	18,6
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		31,7	1,6
Cessions d'autres immobilisations financières		7,4	31,9
TOTAL DÉSIGNISSEMENTS		81,0	52,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	§ 6.2	-273,7	-347,3
Distribution mise en paiement		-7,8	-135,6
Achat d'actions propres		-24,7	-12,1
Décaissements sur acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle		-0,9	-2,9
Réduction des capitaux propres		-0,3	0,0
Remboursement d'emprunts à long terme	§ 6.4	-667,9	-83,5
Remboursement des dettes locatives	§ 4.16	-533,2	-950,3
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de trésorerie		24,8	-1,1
BESOIN DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		-1 210,0	-1 185,5
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle		0,0	8,5
Augmentation des capitaux propres		1,2	2,2
Vente d'actions propres		23,7	11,6
Augmentation des emprunts à long terme	§ 6.4	2 033,7	79,6
DÉGAGEMENT DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		2 058,7	101,9
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	§ 6.3	848,7	-1 083,6
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		1 463,1	69,3
TRÉSORERIE NETTE D'OUVERTURE	§ 4.14	142,4	88,0
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		-11,9	-14,8
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE⁽²⁾	§ 4.14	1 593,6	142,4

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

⁽²⁾ Dont 1 607,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -14,2 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2020 contre respectivement 149,8 millions d'euros et -7,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Méthodes et principes comptables	142
Évolution du périmètre de consolidation	151
Information sectorielle	152
Commentaires sur l'état de situation financière	156
Commentaires sur le compte de résultat	179
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie	186
Risques financiers	187
Commentaires sur les engagements hors-bilan	190
Information sur les parties liées	191
Informations sur les coentreprises	192
Informations sur les entreprises associées	196
Périmètre de consolidation	197
Événements subséquents	206

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

FAITS MARQUANTS

Dans le contexte de la crise mondiale sans précédent causée par la pandémie de Covid-19, le Groupe a été fortement impacté par les confinements globaux ou partiels que la crise a entraînés dans le monde. Alors que le modèle économique du Groupe repose sur la délivrance d'audiences aux annonceurs, le confinement implique une forte chute des trafics piétons et automobiles ainsi que du nombre de passagers dans les métros, les gares et les aéroports.

Ces conditions économiques défavorables ont conduit à une baisse significative du chiffre d'affaires et à la comptabilisation de charges d'impairment suite aux tests de perte de valeur réalisés sur les actifs.

Pour résister à cette conjoncture inédite, en fonction des pays et dans le respect des consignes locales, des mesures ont été mises en œuvre pour atténuer l'impact négatif de cette crise, notamment la réduction de la base de coûts, un programme d'investissements revu à la baisse, ainsi que l'introduction de mesures d'activité partielle grâce aux mesures gouvernementales notamment en France, la réduction des heures de travail des collaborateurs, les mesures nécessaires pour permettre le télétravail ainsi que des réductions volontaires de salaire. Les membres du Directoire ont décidé de réduire leurs rémunérations 2020. Le Groupe bénéficie également de la décision rapide de certains aéroports, villes et autorités de transport dans le monde d'aider les concessionnaires. Cela inclut, par exemple, la suspension de l'obligation de paiement de minimum garanti annuel, l'ajustement de la base de calcul du loyer et / ou du pourcentage de partage des revenus.

Le Groupe a également mis en place des mesures de renforcement de sa liquidité et sa flexibilité financière. A la suite de sa décision de retirer la proposition de dividende 2019, le Groupe a ainsi réalisé des émissions obligataires pour 1,2 milliard d'euros pour des durées de 4,5 ans et 8 ans et a émis un prêt bancaire à terme de 150 millions d'euros remboursable en avril 2025. Le Groupe a également étendu d'un an la maturité de sa ligne de crédit confirmée de 825 millions d'euros à juillet 2025 et a obtenu un waiver jusqu'en 2023 du covenant financier applicable sur la ligne de crédit de 825 millions d'euros et sur le prêt bancaire de 150 millions d'euros.

Les principales variations de périmètre réalisées sur la période sont détaillées au paragraphe 2.1 « Principaux mouvements de périmètre ».

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 2020 comprennent la société JCDecaux SA et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les capitaux propres des entreprises associées et coentreprises.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2020, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 10 mars 2021, sont établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

De façon générale, les valeurs figurant dans les tableaux sont exprimées en millions d'euros. La somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport aux valeurs reportées.

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 2020. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne. 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.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, à l'exception de l'application des amendements de normes et interprétations suivants adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1^{er} janvier 2020 :

- Les modifications d'IAS 1 et d'IAS 8 « Définition du terme significatif »
- Modification des références au cadre conceptuel dans les normes
- Les modifications d'IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 1 »
- Les modifications d'IFRS 3 « Définition d'une entreprise »
- L'amendement à la norme IFRS 16 « Allègements de loyers liés à la Covid-19 ».

Les impacts liés à l'application de l'amendement à la norme IFRS 16 « Allègements de loyers liés à la Covid-19 » sont détaillés au paragraphe 1.11.4 « Réductions de loyer IFRS 16 dans le contexte de l'épidémie Covid-19 ».

La décision de l'IFRS IC de novembre 2019 sur la durée des contrats de location et les durées d'utilité des agencements non amovibles, ainsi que le relevé de conclusion de l'ANC du 3 juillet 2020 sur les baux commerciaux français et l'illustration émise par la CNCC en novembre 2020, ont entraîné des analyses approfondies des durées prises en compte par le Groupe depuis la première application de la norme IFRS 16. Ces analyses n'ont fait ressortir aucune distorsion significative entre la durée d'amortissement des agencements et la durée contractuelle des baux retenue par le Groupe dans le cadre d'IFRS 16. Elles ont en revanche conduit à revoir la durée de quelques contrats dont la durée de location initiale est dépassée et qui sont en situation de tacite reconduction. Les impacts sont détaillés au paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

L'application des autres amendements, interprétations et normes, n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés antérieurs sont maintenus et sont précisés au paragraphe 1.19 « Engagements de rachat de minoritaires ». En particulier, les effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont comptabilisés en résultat financier, et sont alloués sur le résultat des participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'Union Européenne lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2020.

1.2 Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La mise en équivalence est adoptée pour les coentreprises 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. Les moins-values réalisées sur les cessions à une société mise en équivalence sont régies par la norme IFRS3R et les plus-values réalisées sur les cessions à une société mise en équivalence rentrent dans le cadre de SIC13.

1.3 Enregistrement des opérations en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités

Les opérations libellées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. A la date d'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 ou de déqualification. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

1.4 Conversion des états financiers des filiales

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

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

Lors de la cession totale ou partielle, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes avec prise de contrôle, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

1.5 Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des goodwill, des actifs corporels et incorporels et des droits d'utilisation, 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, en particulier dans ce contexte de crise mondiale liée à la pandémie Covid-19, créant des incertitudes accrues sur les perspectives d'avenir. Ces méthodes d'évaluation sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation et des goodwill », le paragraphe 1.11 « Contrats de locations », le paragraphe 1.12 « Titres mis en équivalence », le paragraphe 1.20 « Provisions pour retraites et avantages assimilés » et dans le paragraphe 1.21 « Provisions pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 4.4 « Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles, incorporelles et les droits d'utilisation » pour la valorisation des goodwill, actifs corporels et incorporels et droits d'utilisation, au paragraphe 4.5 « Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur » pour la valorisation des titres mis en équivalence, au paragraphe 4.20 « Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie » pour la valorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, et au paragraphe 4.13 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour démontage et des provisions pour avantages au personnel.

1.6 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.

1.7 Immobilisations incorporelles

1.7.1. Frais de développement

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

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

Les dépenses de développement immobilisées incluent principalement tous les coûts liés au développement, à l'adaptation ou à la mise en valeur de gammes de mobilier urbain et de supports publicitaires, 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, le Groupe considère que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir. L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

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

1.7.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport reconnus lors de regroupements d'entreprises et sont amorties sur la durée des contrats. Elles comprennent également des droits d'entrée, amortis sur la durée des contrats, ainsi que des logiciels. Seuls les logiciels individualisés et clairement identifiés (notamment de type ERP), sont immobilisés et amortis sur une durée de 10 ans maximum. Les dépenses pour les autres logiciels sont constatées en charges de l'exercice.

1.8 Regroupement d'entreprises, acquisition de participation ne donnant pas le contrôle et cession de participation

Le goodwill représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise, et diminuée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris évalués à la juste valeur.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de pertes de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation 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 diminuer la valeur brute du droit d'utilisation attaché à ce contrat puis à constater un éventuel passif.

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

Le Groupe enregistre en autres charges opérationnelles les coûts directs liés à l'acquisition, à l'exception des coûts directs liés à l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle qui sont enregistrés en capitaux propres.

Pour les acquisitions réalisées par étapes successives, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue au moment

de la prise de contrôle. La juste valeur de celle-ci est estimée sur la base du prix d'acquisition diminué de la prime de contrôle.

Pour toute cession partielle ou totale avec perte de contrôle, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, le résultat de cession de la quote-part cédée ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, les rachats de participation ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées et les cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle donnent lieu à la comptabilisation en variation de capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société-mère de la différence entre le prix d'acquisition ou de cession et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle. Les entrées et sorties de trésorerie correspondantes sont présentées dans le tableau des flux de trésorerie en « flux de trésorerie nets issus du financement ».

1.9 Immobilisations corporelles

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

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Atribus, Mupis®, Seniors, Journaux Electroniques d'Information [JEI], Sanisettes, Colonnes Morris, etc.) et les supports publicitaires dans l'activité Transport sont amortis linéairement sur la durée de vie des contrats comprise entre 8 et 24 ans. Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique pouvant être inférieure à la durée des contrats. Les coûts de maintenance des mobiliers urbains sont comptabilisés en charges.

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

Panneaux d'affichage

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

La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 20 ans.

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

Durées d'amortissement

Immobilisations corporelles :

- Bâtiments et constructions 10 à 50 ans
- Installations techniques, matériel et outillage (Hors mobiliers urbains et panneaux) 5 à 10 ans
- Mobiliers urbains et panneaux 2 à 24 ans

Autres immobilisations corporelles :

- Agencements divers, aménagements 5 à 16 ans
- Matériel de transport 3 à 15 ans
- Matériel informatique 3 à 5 ans
- Mobilier 5 à 10 ans

1.10 Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation et des goodwill

Les immobilisations corporelles, incorporelles, les droits d'utilisation, 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.

Les droits d'utilisation nets de la valeur comptable des dettes locatives sont compris dans la valeur comptable, et la valeur d'utilité retenue est calculée sur la base de flux de trésorerie qui restent alignés sur les indicateurs opérationnels ajustés.

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 et les droits d'utilisation, 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 en prenant en compte le niveau de synergie attendu entre les UGT elles-mêmes. Ainsi, les tests sont effectués soit au croisement d'un secteur opérationnel et d'une zone géographique, soit sur des groupements d'UGT spécifiques, à l'instar du secteur Aéroports où les synergies s'apprécient au niveau mondial, ou des zones Pacifique et France « Roadside » (mobilier urbain et affichage en France), où les synergies se justifient tous secteurs opérationnels confondus au sein de ces géographies.

- Taux utilisés

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

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 6,0 % à 17,0 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 6,0 % en 2020 (comme

en 2019), est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), en Amérique du Nord, au Japon, à Singapour, en Corée du Sud et en Australie et Nouvelle-Zélande. S'ajoute une prime de risque sur le segment Aéroports de 300 points de base, reflétant le risque spécifique de cette activité dans le contexte de la crise mondiale sans précédent causée par la pandémie de Covid-19 et un horizon de reprise incertain.

- Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes et d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. Les valeurs recouvrables sont déterminées sur la base de business plans pour lesquels les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe caractérisée par des engagements contractuels de longue durée avec des probabilités très fortes de renouvellement des contrats. Ainsi, de manière générale :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance, le business plan étant réalisé sur la durée du contrat, généralement comprise entre 5 ans et 20 ans, avec un maximum de 25 ans pour la durée la plus longue
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an pour les pays européens, dont les marchés nous apparaissent matures, et de 3 % pour les autres pays, où l'affichage grand format nous semble bénéficier de conditions de marché plus favorables.

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

1.11 Contrats de location

1.11.1. Descriptif des contrats de location du Groupe

Les contrats liés au cœur de métier de JCDecaux ont des caractéristiques dominantes dépendant souvent de l'activité à laquelle ils se rattachent (Mobilier urbain, Transport, Affichage) ou de la géographie (pour des raisons de réglementation ou de pratique de marché locale).

Dans les activités de mobilier urbain et de transport, chaque contrat constitue souvent un cas spécifique, avec des modalités contractuelles parfois complexes résultant de négociations directes ou des conditions d'appel d'offres, avec des renégociations de certaines clauses qui peuvent intervenir en cours de vie du contrat, le plus souvent liées aux aléas de marché ou de déploiement opérationnel des structures publicitaires.

Plus de 20 000 contrats identifiés dans plus de 75 pays rentrent dans le champ d'application d'IFRS 16. Il s'agit essentiellement de contrats conclus avec les municipalités, les aéroports, les compagnies de transport, les centres commerciaux et les bailleurs privés, qui permettent à JC Decaux de disposer d'emplacements en vue d'installer des supports publicitaires nécessaires à l'activité principale du Groupe. Sur les plus de 20 000 contrats entrant dans le champ d'application d'IFRS 16, près de 82 % correspondent à la location d'emplacements publicitaires (Mobilier Urbain, Transport et Affichage) et représentent près de 94 % de la dette locative au 31 décembre 2020, les 18 % de contrats restants étant constitués notamment de contrats immobiliers et de contrats de véhicules.

Les loyers et redevances fixes ou fixes en substance sont souvent des minima garantis de redevances variables liées au chiffre d'affaires publicitaire généré par les supports publicitaires installés sur les emplacements entrant dans le champ du contrat. C'est le cas de figure dominant dans les activités transport et centres commerciaux. Il est fréquent en mobilier urbain et plus rare en affichage grand format, où la redevance indépendante de la performance commerciale du contrat est le cas de figure le plus répandu.

Les loyers et redevances fixes et/ou fixes en substance ou les minima garantis, peuvent selon les contrats :

- rester au même montant tout au long de la vie du contrat
- évoluer en fonction d'un indice général (inflation, prix de la construction ...) ou selon le même mécanisme qu'un indice et plus spécifique au contrat (nombre de passagers par exemple dans le transport)
- évoluer tout en restant fixes sur la base des montants annuels prévus au contrat, ce qui est souvent lié à une montée en puissance attendue du chiffre d'affaires publicitaire du fait notamment de l'installation progressive de nouveaux supports, de l'ouverture de nouvelles lignes de métro ou de l'extension d'un aéroport
- évoluer en fonction d'un pourcentage du montant de redevance total (redevance variable inclus) payé l'année précédente.

La durée non résiliable des contrats est très diverse, puisqu'elle va de 1 an à 39 ans sur la totalité de la population des contrats :

- La durée des contrats pour de l'affichage sur du mobilier urbain va de 1 an à 35 ans, dépendant dans l'essentiel des cas des termes de l'appel d'offres et dans quelques cas de négociation directe avec la collectivité. Cette durée est largement liée au modèle économique choisi par la collectivité dans son cahier des charges, notamment du niveau d'investissement attendu par JCDecaux pour les mobiliers publicitaires et non publicitaires. Plus l'investissement sera lourd, plus la durée sera longue afin d'équilibrer le modèle économique
- La durée des contrats pour des emplacements liés au transport va de 1 an à 21 ans, dépendant là aussi le plus souvent des termes de l'appel d'offres. La durée du contrat est généralement plus courte et le poids des redevances plus élevé que dans le mobilier urbain, du fait d'un moindre poids des investissements et des coûts opérationnels en proportion du chiffre d'affaires généré par les supports publicitaires
- La durée des contrats d'affichage grand format va de 1 an à 39 ans. Elle varie beaucoup en fonction des pays, selon la réglementation locale, plus ou moins contraignante, et les pratiques de marché relatives aux relations entre afficheurs et bailleurs privés.

Concernant les modalités d'extension ou de renouvellement :

- Les contrats d'affichage grand format, selon la réglementation ou les pratiques de marché, prévoient le plus souvent un schéma de tacite reconduction ou de renouvellement automatique variant selon les géographies. Dans ce cas, la durée appliquée est la durée raisonnablement certaine, calculée en fonction de la durée moyenne de tacite reconduction à date
- Les contrats de mobilier urbain ou de transport peuvent prévoir des périodes d'extension de la durée initiale du contrat, qui dépendent selon les cas de l'accord des deux parties ou d'une seule des parties. Pour l'application de la norme IFRS 16 dans le cadre du contrat initial, les extensions de période contractuelle ne sont considérées que lorsque JCDecaux est le seul à pouvoir exercer cette option, ces cas étant assez rares. Les

renouvellements des contrats de mobilier urbain ou de transport se font le plus souvent au travers de nouveaux contrats, après mise en œuvre d'une procédure de mise en concurrence (le plus souvent au travers d'une procédure d'appel d'offres).

Concernant les clauses de fin anticipée, seul un très faible nombre de contrats a été identifié pour lesquels JCDecaux est seul décisionnaire de la fin anticipée. Le plus souvent, l'accord des deux parties est nécessaire ou bien la fin anticipée est conditionnée par un fait générateur externe (force majeure, changement de sens de circulation en affichage grand format, récession économique majeure ou effondrement du marché publicitaire dans certains contrats de transport).

1.11.2. Contrats non traités sous IFRS 16

Tout nouveau contrat, à compter du 1^{er} janvier 2019, fait l'objet d'une analyse pour conclure s'il répond à la définition d'un contrat de location. Lorsque le fournisseur ayant concédé des emplacements publicitaires au Groupe dispose d'un droit de substitution lui permettant de remplacer n'importe quel emplacement attribué au début du contrat par un autre pendant la durée du contrat, et cela afin de répondre à ses besoins opérationnels d'exploitation (autre que dans le cas d'une activité de maintenance et réparation), ce droit est considéré comme substantiel. C'est le cas dans les activités de mobilier urbain et transport du Groupe qui comportent dans la quasi-totalité des cas, un droit de substitution sur les emplacements publicitaires à la main du fournisseur. Dans ce cas le Groupe n'a pas le contrôle de l'actif. Ces types de contrat ne répondent donc pas à la définition d'un contrat de location en application de la norme IFRS 16 et les redevances fixes de l'année restent constatées en charges d'exploitation au même titre que les redevances variables. Pour ces contrats, les engagements de redevances futurs jusqu'à l'échéance du contrat figurent en engagements hors bilan pour le montant total sur lequel le Groupe est engagé.

Par ailleurs, les deux exemptions de comptabilisation proposées par la norme IFRS 16 – contrats d'une durée inférieure ou égale à douze mois et location de biens de faible valeur – sont utilisées.

1.11.3. Comptabilisation des contrats de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16

Conformément à la norme IFRS 16 appliquée selon la méthode rétrospective complète depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe reconnaît au passif du bilan une dette sur les contrats de location, au titre des loyers fixes (ou faisant l'objet d'une revalorisation sur base d'un indice) et des minimums garantis, en contrepartie, à l'actif, d'un droit d'utilisation amorti linéairement sur la durée de location ou d'utilisation de l'actif sous-jacent.

La charge fixe de loyer dans la marge opérationnelle est remplacée par l'amortissement du droit d'utilisation comptabilisé en résultat d'exploitation et la charge financière sur la dette de loyer enregistrée en résultat financier.

Les redevances variables basées sur le chiffre d'affaires sont exclues de la dette locative et sont inscrites en compte de résultat opérationnel lorsqu'elles sont encourues.

La norme est sans effet sur le résultat net sur la durée du contrat avec un impact défavorable en début de contrat qui se retourne dans le temps du fait des charges d'intérêts dégressives.

La dette nette du Groupe exclut la dette locative.

Dans le tableau des flux de trésorerie, seul le paiement des intérêts de la dette locative a un impact sur les flux opérationnels, le remboursement du principal affectant les flux de financement.

Le Groupe constate des impôts différés sur les contrats de location comptabilisés sous IFRS 16.

Le montant de la dette locative dépend des hypothèses retenues au titre de la durée des engagements et du taux de financement marginal.

Le taux de financement marginal est déterminé pour chaque contrat sur la base du taux sans risque applicable à la devise du contrat, augmenté du basis de la devise, si disponible, et de la marge de crédit de la filiale concernée, basée sur le risque de crédit Groupe. Ces différentes composantes sont définies en fonction de la durée de vie moyenne pondérée du contrat concerné.

La durée de contrat est déterminée en tenant compte de la période non résiliable et des périodes couvertes par les options de renouvellement (ou de résiliation) si leur exercice (ou non exercice) est raisonnablement certain.

Concernant les options de renouvellement ou de résiliation, en ligne avec l'application d'IFRS 16 et la décision de l'IFRS IC de novembre 2019 sur la durée des contrats de location et les durées d'utilité des agencements non amovibles :

- C'est lorsque l'exercice par le Groupe de l'option d'extension (ou de fin anticipée) est raisonnablement certain que la durée associée est retenue
- Une option d'extension (ou de fin anticipée) n'est retenue que lorsque JCDecaux est le seul à pouvoir exercer l'option
- La durée additionnelle (ou de fin anticipée) est retenue sur la base de l'ensemble des aspects économiques du contrat et non uniquement les paiements de rupture contractuelle. Si une seule partie a un intérêt économique à ne pas interrompre le contrat alors le contrat est exécutoire au-delà de sa période non résiliable.

Lorsque les contrats ont une durée indéterminée, ou sont résiliables à n'importe quel moment par chacune des parties, ou sont reconductibles par tacite reconduction, conformément aux décisions IFRS-IC sur les durées, il est tenu compte de la durée d'utilité des agencements non amovibles pour déterminer la durée du contrat ou dans le cadre des contrats en tacite reconduction, de la durée moyenne à date des contrats en tacite reconduction.

Concernant les baux commerciaux français, conformément au relevé de conclusion de l'ANC du 3 juillet 2020 et l'illustration émise par la CNCC de novembre 2020, la durée généralement retenue par le Groupe est de 9 ans, la période non résiliable étant de 3 ans. Il n'existe pas au plan comptable d'option de renouvellement au terme du bail pour les principaux contrats qui ne sont jamais reconduits de façon tacite ; ils font l'objet d'une renégociation.

Les modifications et réestimations de contrats sont liées essentiellement à des avenants signés et à la vie du contrat notamment l'évolution du montant des loyers à payer ou changement de la date de fin raisonnablement certaine lorsqu'une décision est prise quant à l'extension ou la fin anticipée d'un contrat. Elles donnent lieu comptablement à une réestimation de la dette en contrepartie du droit d'utilisation, pouvant conduire dans certains cas à un effet positif dans le compte de résultat.

Les contrats déjà signés mais non démarrés à la clôture sont mentionnés en engagements hors bilan.

1.11.4. Réductions de loyers IFRS 16 dans le contexte de l'épidémie de Covid-19

Dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19 le Groupe a négocié avec ses concédants des réductions de loyers fixes ou minimums garantis sans contrepartie ni modification des autres termes du contrat.

Pour les contrats entrant dans le champ d'application IFRS 16, c'est-à-dire les contrats qui ne comportent pas de droit de substitution substantiels, le montant de ces réductions de loyers a été comptabilisé en redevances variables créditrices en marge opérationnelle en contrepartie d'une diminution de la dette locative :

- En application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » pour les contrats analysés et dans lesquels le Groupe a identifié des clauses de force majeure ou de hardship, la présence de ces clauses permettant de ne pas considérer les réductions comme une modification de contrat
- En application de l'amendement à la norme IFRS 16 « Aménagements de loyers liés à la Covid-19 » pour les autres contrats dont les réductions de loyers ne sont associées à aucune autre modification de contrat et dont la période couverte ne va pas au-delà du 30 juin 2021.

L'extinction de la dette comptabilisée en résultat est retraitée dans les flux opérationnels du tableau de flux de trésorerie sur la ligne gains et pertes sur contrat de location.

1.11.5. Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019

Les analyses menées dans le cadre de la décision de l'IFRS IC de novembre 2019 ont conduit le Groupe à revoir la durée d'un certain nombre de contrats d'affichage grand format en situation de tacite reconduction.

Les impacts de l'application rétrospective de ce changement sur les données 2019 sont les suivants :

- Sur l'état de situation financière au 31 décembre 2019, une hausse de 157,3 millions d'euros des dettes locatives et des droits d'utilisation, sans impact sur la situation nette
- Sur le compte de résultat consolidé de 2019, une hausse de 0,7 million d'euros de la marge opérationnelle en lien avec la diminution des redevances fixes sur la ligne « Coûts directs d'exploitation », et une augmentation de -0,7 million d'euros des charges d'amortissement des droits d'utilisation sur la ligne « Dotations aux amortissements et provisions nettes », sans impact sur le résultat d'exploitation et le résultat net
- Sur le tableau des flux de trésorerie, le changement est sans effet sur la variation de la trésorerie nette, l'effet de 0,7 million d'euros sur les flux de trésorerie issus des activités opérationnelles se compensant avec l'effet de -0,7 million d'euros sur les flux de trésorerie nets issus du financement.

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 ».

Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Si le Groupe estime être solidaire des pertes alors une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine ainsi que les prêts et les créances.

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul de la valeur recouvrable de l'actif, qui se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. Pour les sociétés cotées, la juste valeur utilisée dans le cadre des tests de dépréciation correspond à la valeur boursière. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles et droits d'utilisation au paragraphe 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation et des goodwill ».

1.13 Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont principalement composés des participations dans des entités non consolidées (investissements financiers), de prêts et de créances rattachées à des participations accordés aux entités mises en équivalence ou non consolidées, de dépôts et cautionnements et d'avances versées sur acquisition de titres de participation sous conditions suspensives.

Ils sont comptabilisés et évalués :

- Pour les titres de participation dans des entités non consolidées, 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 pour chacun des actifs et de façon irrévocable soit en résultat soit en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en compte de résultat en cas de cession. Seuls les dividendes reçus des investissements financiers évalués à la juste valeur par les capitaux propres sont comptabilisés en compte de résultat sur la ligne « Autres charges et produits financiers »
- Pour les autres actifs financiers, au coût amorti (catégorie IFRS9). Une perte de valeur est enregistrée dans le compte de résultat lorsque la valeur de recouvrement de ces prêts et créances devient inférieure à leur valeur comptable.

1.14 Stocks

Les stocks sont composés principalement :

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

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

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

1.15 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients sont enregistrées à leur juste valeur qui correspond à la valeur nominale de facturation, sauf si l'effet d'actualisation est significatif. Par la suite, ces créances d'exploitation sont évaluées au coût amorti.

Une dépréciation des comptes clients est pratiquée lorsque leur valeur de recouvrement est inférieure à leur valeur comptable. Le Groupe reconnaît une provision complémentaire liée aux pertes attendues selon la méthode simplifiée sur les créances clients saines en appliquant un taux moyen de défaut de paiement à partir de données statistiques historiques. Ce modèle prospectif basé sur les pertes attendues s'applique sur les créances clients dès leur comptabilisation initiale.

1.16 Trésorerie gérée

La trésorerie gérée comprend la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les actifs financiers de trésorerie. Ces éléments sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat financier.

La trésorerie comptabilisée à l'actif de l'état de situation financière comprend la trésorerie en banque et la caisse. Les équivalents de trésorerie sont constitués de titres de placement à court terme et de dépôts à court terme. Les titres de placement à court terme et les dépôts à court terme sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur conformément aux critères définis par la norme IAS 7.

Les actifs financiers de trésorerie correspondent à des placements liquides à court terme ainsi qu'à de la trésorerie appartenant au Groupe, mise sous séquestre dans le cadre de l'exécution de contrats. Ces actifs ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7. Ils sont inclus dans le calcul de la dette nette du Groupe.

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

1.17 Dettes financières

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

1.18 Instruments financiers dérivés

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

- une variable sous-jacente qui fait varier la valeur de l'instrument financier dérivé
- un investissement net initial nul ou faible et
- un règlement à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'actif ou au passif de l'état de situation financière à leur juste valeur, les variations de valeurs ultérieures étant enregistrées par contrepartie du compte de résultat, sauf s'ils ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie (part efficace) ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument financier dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. A ce jour, le Groupe met en place principalement deux types de couverture des actifs et passifs financiers :

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine, dues à l'évolution des conditions de marché. La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie du compte de résultat mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près)
- la couverture de flux de trésorerie (« Cash-Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. La part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est recyclé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat. La valeur d'entrée au bilan de l'actif ou du passif est comptabilisée en appliquant le « basis adjustment ».

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 financiers dérivés en éléments courants ou non courants est déterminé par la maturité du dérivé.

1.19 Engagements de rachat de minoritaires

En l'absence de position de l'IASB sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés antérieurs sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du Groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. La contrepartie de cet excédent

est imputée en diminution des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres de l'état de situation financière.

En l'absence de position de l'IASB sur les engagements de rachat de minoritaires, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées en participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Les engagements comptabilisés à ce titre figurent dans la rubrique au passif de l'état de situation financière « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

1.20 Provisions pour retraites et avantages assimilés

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé et les hypothèses démographiques propres à chaque société.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés par une société tiers indépendante, soit non financés ou partiellement financés, leurs engagements faisant l'objet d'une provision au passif de l'état de situation financière. Le produit des actifs du régime est estimé à partir du taux d'actualisation utilisé pour la dette actuarielle.

Pour les avantages postérieurs à l'emploi, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et dans leur intégralité en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en résultat. Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement et dans son intégralité dans le résultat de la période que les droits soient acquis ou en cours d'acquisition.

Pour les autres avantages à long terme, les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés sont immédiatement comptabilisés en charges ou en produits, lors de l'exercice de leur constatation.

Les effets de l'actualisation de la provision pour avantages au personnel sont présentés dans le résultat financier.

1.21 Provisions pour démontage

Les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe à une date prévisible. Ces provisions sont constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et sont actualisées. En contrepartie, le coût de démontage est comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. La charge de désactualisation est comptabilisée en charge financière. Le taux d'actualisation utilisé correspond au taux swap de la durée moyenne pondérée des actifs des contrats du pays considéré.

1.22 Paiements fondés sur des actions

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

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

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

La juste valeur des options est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant, les changements éventuels de juste valeur ultérieurs n'étant pas considérés. Le modèle de valorisation utilisé est le modèle de Black & Scholes sur la base des hypothèses détaillées au paragraphe 5.2 « Charges d'exploitation nettes » ci-après.

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

Le montant figurant en capitaux propres reflète la partie écoulee de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

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

1.22.2. Plans de souscription et d'achat dénoués par remise de trésorerie

Les plans de souscription et d'achat d'actions qui seront réglés sous forme de trésorerie, sont évalués à leur juste valeur et constatés en résultat, par contrepartie d'un passif. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

1.23 Chiffre d'affaires

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

Les ventes d'espaces publicitaires, les locations et les prestations de services sont enregistrées en chiffre d'affaires linéairement sur la période de réalisation de la prestation dont la durée est généralement comprise entre 1 semaine et 3 ans, à l'exception de situations spécifiques dans le segment Transport, notamment des contrats publicitaires sur les passerelles dans les aéroports ou sur des emplacements emblématiques, dont la durée peut dépasser 5 ans.

Le fait générateur de la vente d'espaces publicitaires est la réalisation de la campagne 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'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 agit en tant que principal dans son activité de vente d'espace publicitaire, 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.

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de Vélos en Libre-Service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes, selon le concept « JCDecaux Innovate », et des services annexes à son chiffre d'affaires analogue ou digital.

1.24 Marge opérationnelle

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

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

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

1.25 Résultat d'exploitation

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

Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels, de coentreprises et entreprises associées, des gains et pertes sur contrat de location, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de sociétés, ainsi que l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation de la quote-part conservée à sa juste valeur, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue lors d'une prise de contrôle par étape, les éventuels ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, ainsi que les éventuels badwill, les coûts directs liés aux acquisitions, et les éléments non récurrents.

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

1.26 Impôts différés et exigibles

Les impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale provenant pour l'essentiel des retraitements de consolidation (harmonisation des méthodes et durées d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, contrats de location, 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. Ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation en cas d'impôt différé actif net sur la filiale dont la recouvrabilité sur un horizon court terme est incertaine.

Les impôts différés actif sur déficits reportables ne sont reconnus que lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. L'horizon de recouvrabilité des déficits ordinaires retenu par le Groupe est de 3 à 5 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

Conformément aux normes internationales, le Groupe a qualifié la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (« CVAE »), en France, comme étant un impôt. Cette qualification en tant qu'impôt sur le résultat entraîne la comptabilisation d'un impôt différé passif calculé sur la base des actifs amortissables des sociétés assujetties à la CVAE. Par ailleurs, la CVAE étant un impôt déductible de l'impôt sur les sociétés, sa comptabilisation génère un impôt différé actif.

2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1. Principaux mouvements de périmètre

Les principales variations de périmètre intervenues en 2020 sont les suivantes :

Entrées de périmètre

La société City Lead Developments Ltd acquise le 29 mars 2020 à hauteur de 23 % par JCDecaux Innovate (Chine) est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette société constitue le consortium d'investisseurs qui a procédé en avril 2020, via sa filiale à 100 % Ever Harmonic Global Ltd, à l'acquisition d'une part majoritaire du capital de Clear Media, filiale de Clear Channel Outdoor cotée à Hong Kong. Clear Media est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence depuis novembre 2020 à 23 % avec un pourcentage d'intérêt de 20,29 %, du fait du contrôle exercé par le consortium avec une détention de 88,2 %.

Le 15 décembre 2020, JCDecaux France a acquis 100 % d'Abri Services Media, acteur français du mobilier urbain dans la région Grand-Ouest (Bretagne, Pays de la Loire et Nouvelle Aquitaine). Les nouvelles sociétés acquises sont consolidées à 100 % en intégration globale.

Variations du pourcentage de détention

Le 27 avril 2020, le pourcentage de droits financiers de Top Result Promotion Ltd (Chine) dans la société Beijing Top Result Metro Advertising Co. Ltd (Chine), dont le contrat d'exploitation publicitaire des 9 lignes centrales du Métro de Pékin a été renouvelé et étendu pour 20 ans, est diminué de 57 points conformément au contrat avec le partenaire. Cette société, auparavant détenue en contrôle conjoint et mise en équivalence à 90 %, est désormais détenue à 33 % avec influence notable et reste consolidée selon la méthode de la mise en équivalence.

Cessions

Le 13 juillet 2020, JCDecaux Central Eastern Europe GmbH (Autriche) a cédé sa participation minoritaire de 25 % dans la société Russ Out of Home BV en Russie. Cette cession a eu un impact de -39 millions d'euros sur le résultat d'exploitation 2020 principalement du fait du recyclage du change.

Autres variations

D'autres variations, notamment des liquidations, des cessions, des acquisitions de titres de participation sont détaillées au paragraphe 12 « Périmètre de consolidation ».

2.2. Effets des acquisitions

Les prises de contrôle réalisées en 2020 qui portent principalement sur les sociétés d'Abri Services Media ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION
Actifs non courants		12,3
Actifs courants		17,7
TOTAL ACTIFS		30,0
Passifs non courants		7,8
Passifs courants		10,9
TOTAL PASSIFS		18,7
ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100 %	(a)	11,3
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	(b)	0,0
CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE	(c)	35,9
- dont juste valeur de la quote-part antérieurement détenue		
- dont prix d'acquisition		35,9
GOODWILL	(d)=(c)-(a)+(b)	24,6
- dont Goodwill alloué aux sociétés mises en équivalence	(e)	0,0
GOODWILL IFRS⁽¹⁾	(f)=(d)-(e)	24,6
PRIX D'ACQUISITION		-35,9
Trésorerie nette acquise		10,9
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION SUR L'EXERCICE		-25,0

⁽¹⁾ L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions 2020.

Les valeurs des actifs et passifs acquis ainsi que les goodwill afférents à ces opérations sont déterminés de manière provisoire et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation des goodwill qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois maximum après la date de prise de contrôle.

L'impact sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe des acquisitions réalisées en 2020 est nul. 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 2020 serait une hausse de 13,6 millions d'euros du chiffre d'affaires et une hausse de 3,0 millions d'euros du résultat net part du Groupe.

3. INFORMATION SECTORIELLE

Pour mesurer la performance opérationnelle du Groupe et éclairer les dirigeants sur leur prise de décision en cohérence avec les données historiques, l'information sectorielle est ajustée de :

- L'impact de la norme IFRS 11 : les données des coentreprises, sociétés sous contrôle conjoint, sont intégrées proportionnellement dans l'information sectorielle
- L'impact de la norme IFRS 16 pour ce qui concerne les contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires (contrats « core business ») hors contrats de location immobilière et véhicules (contrats « non core business »).

Ces deux ajustements sont conformes aux principes suivis dans le reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuie le Directoire, Principal Décideur Opérationnel (PDO).

En conséquence, conformément à IFRS 8, les données opérationnelles présentées ci-après, en ligne avec cette information interne, sont dites ajustées. 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 et où les loyers « core business » font l'objet d'une comptabilisation selon IFRS 16.

3.1. Informations relatives aux secteurs opérationnels

Définition des secteurs opérationnels

Mobilier Urbain

L'activité Mobilier Urbain couvre de manière générale les conventions publicitaires sur le domaine public signées avec les villes et collectivités locales. Elle comprend également les activités de publicité dans les centres commerciaux, ainsi que les locations de mobiliers, les ventes et locations de matériels, les travaux et entretiens divers, et autres prestations de services.

Transport

L'activité Transport couvre la publicité dans les moyens de transport tels que les aéroports, les métros, les bus, les tramways et les trains.

Affichage

L'activité Affichage couvre de manière générale la publicité sur le domaine privé, telle que l'affichage grand format traditionnel ou rétro-éclairé, 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 2020 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	1 131,1	810,9	369,7	2 311,8
Marge opérationnelle	145,4	2,6	-6,3	141,6
Résultat d'exploitation ⁽²⁾	-151,1	-188,7	-235,4	-575,2
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	157,9	15,0	12,0	185,0

⁽¹⁾ Dont chiffre d'affaires publicitaire de 2 031,2 millions d'euros et chiffre d'affaires non publicitaire de 280,6 millions d'euros.

⁽²⁾ Dont une dotation nette relative aux tests de perte de valeur de -222,3 millions d'euros : -94,0 millions d'euros en Transport, -117,3 millions d'euros en Affichage et -11,0 millions d'euros en Mobilier Urbain.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES ⁽¹⁾	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	2 311,8	-212,0		2 099,8
Marge opérationnelle	141,6	-41,5	978,6	1 078,7
Résultat d'exploitation	-575,2	-19,5	118,9	-475,8
Investissements corporels et incorporels nets	185,0	-8,0		176,9

⁽¹⁾ Y compris l'impact d'IFRS 16 sur les contrats non core business (dont +43,1 millions d'euros liés à l'annulation des loyers et -45,5 millions d'euros d'amortissement des droits d'utilisation).

⁽²⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Impact d'IFRS 16 sur les loyers core business des sociétés contrôlées.

L'impact de -212,0 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 -220,3 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et +8,3 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffres d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 2 099,8 millions d'euros.

L'impact de +978,6 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur la marge opérationnelle correspond à l'annulation des loyers et redevances core business des sociétés contrôlées. L'impact de +118,9 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur le résultat d'exploitation se décompose en +978,6 millions d'euros d'annulation des loyers et redevances dans la marge opérationnelle, -870,4 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation, +8,7 millions d'euros de plus et moins-values sur modifications de contrats, -14,6 millions d'euros d'annulation des reprises de provisions pour pertes à terminaison et +16,5 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation issu de la requalification des provisions pour pertes à terminaison.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	1 688,2	1 636,4	565,6	3 890,2
Marge opérationnelle	452,3	265,9	74,1	792,2
Résultat d'exploitation ⁽²⁾	219,3	166,8	-1,1	384,9
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	297,9	45,7	31,8	375,4

⁽¹⁾ Dont chiffre d'affaires publicitaire de 3 498,3 millions d'euros et chiffre d'affaires non publicitaire de 391,9 millions d'euros.

⁽²⁾ Dont une dotation nette relative aux tests de perte de valeur de -0,3 million d'euros : 7,0 millions d'euros en Mobilier Urbain, -1,0 million d'euros en Transport et -6,4 millions d'euros en Affichage.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES ⁽¹⁾	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	DONNÉES IFRS RETRAITÉ ⁽⁴⁾
Chiffre d'affaires	3 890,2	-402,5		3 487,6
Marge opérationnelle	792,2	-123,8	1 046,6	1 715,0
Résultat d'exploitation	384,9	-109,4	185,0	460,6
Investissements corporels et incorporels nets	375,4	-15,1		360,3

⁽¹⁾ Y compris l'impact d'IFRS 16 sur les contrats non core business (dont +49,9 millions d'euros liés à l'annulation des loyers et -44,5 millions d'euros d'amortissement des droits d'utilisation).

⁽²⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -402,5 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 -416,3 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et +13,8 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffres d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 3 487,6 millions d'euros.

⁽³⁾ Impact d'IFRS 16 sur les loyers core business des sociétés contrôlées.

⁽⁴⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

L'impact de +1 046,6 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur la marge opérationnelle correspond à l'annulation des loyers et redevances core business des sociétés contrôlées. L'impact de +185,0 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur le résultat d'exploitation se décompose en +1 046,6 millions d'euros d'annulation des loyers et redevances dans la marge opérationnelle, -925,5 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation, +63,1 millions d'euros de plus et moins-values sur modifications de contrats, -17,4 millions d'euros d'annulation des reprises de provisions pour pertes à terminaison et +18,3 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation issu de la requalification des provisions pour pertes à terminaison.

3.2. Information par zone géographique

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2020 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE ⁽²⁾	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD ⁽³⁾	TOTAL
Chiffre d'affaires	694,3	603,5	442,8	206,3	203,8	161,3	2 311,8

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni. Principalement Allemagne, Autriche, Belgique et Espagne.

⁽²⁾ Principalement Chine, Hong Kong et Australie.

⁽³⁾ Principalement Etats-Unis.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE ⁽²⁾	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD ⁽³⁾	TOTAL
Chiffre d'affaires	997,9	1 105,0	618,8	450,2	382,1	336,1	3 890,2

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni. Principalement Allemagne, Autriche et Espagne.

⁽³⁾ Principalement Etats-Unis.

⁽²⁾ Principalement Chine et Australie.

Aucun client n'atteint le seuil de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

3.3. Autres informations

3.3.1. Actifs sectoriels non-courant

Les actifs sectoriels non courants par zone géographique sur la base des données IFRS se décomposent comme suit en 2020 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATION INTERCOS	TOTAL
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	2 913,3	1 871,8	1 690,8	853,8	743,9	562,9	-1 391,0	7 245,5
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								123,8

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif et hors instruments financiers dérivés.

⁽³⁾ Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde non affectés par zone géographique : la couverture mondiale étant un facteur de succès pour cette activité tant au point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

Les actifs sectoriels non courants par zone géographique sur la base des données IFRS se décomposent comme suit en 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATION INTERCOS	TOTAL RETRAITÉ ⁽⁴⁾
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	2 925,2	2 220,6	1 734,9	1 134,3	933,4	761,6	-1 385,1	8 324,8
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								123,8

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif et hors instruments financiers dérivés.

⁽³⁾ Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde non affectés par zone géographique : la couverture mondiale étant un facteur de succès pour cette activité tant au point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

⁽⁴⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

3.3.2. Cash-flow Disponible

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2020 se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽²⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	346,8	8,0	533,2	888,1
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	403,0	-27,8	-137,9	237,4
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	-185,0	8,0	0,0	-176,9
CASH-FLOW DISPONIBLE	161,9	16,0	533,2	711,2

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

⁽²⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core et non core business des sociétés contrôlées.

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2019 retraité se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽²⁾	DONNÉES IFRS RETRAITÉ ⁽⁴⁾
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	545,1	4,8	950,3	1 500,2
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-5,8	9,7	2,2	6,2
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	-375,4	15,1	0,0	-360,3
CASH-FLOW DISPONIBLE	169,7	19,9	950,3	1 139,9

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

⁽²⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core et non core business des sociétés contrôlées.

⁽⁴⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

4. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

4.1. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

4.1.1. Goodwill

Variations des exercices 2020 et 2019 en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	1 779,0	1 939,0
Perte de valeur	-176,0	-10,0
Sorties		-0,1
Variations de périmètre ⁽¹⁾	24,6	-163,6
Conversion	-34,8	13,6
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 592,8	1 779,0

⁽¹⁾ Les variations de périmètre en 2019 concernent principalement l'allocation du prix d'acquisition du groupe APN acquis en 2018.

4.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2020 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2020	95,5	1 138,8	56,1	1 290,4
Acquisitions / Augmentations	11,3	15,3	9,0	35,6
Sorties	0,0	-13,1	-0,2	-13,4
Variations de périmètre		0,3		0,3
Conversion	-0,9	-36,8	-4,0	-41,7
Reclassements ⁽²⁾	-1,7	20,2	-16,5	1,9
Réaffectation du Goodwill				0,0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	104,2	1 124,7	44,3	1 273,2
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2020	-54,4	-589,3	-34,2	-677,9
Dotations	-8,8	-78,0	-0,7	-87,4
Perte de valeur		-10,5	-0,1	-10,6
Sorties	0,0	13,1	0,2	13,3
Variations de périmètre				0,0
Conversion	0,0	20,0	2,8	22,9
Reclassements ⁽²⁾	1,3	-0,8		0,6
Réaffectation du Goodwill		0,0		0,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020	-61,8	-645,4	-31,9	-739,1
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2020	41,1	549,5	21,9	612,5
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	42,4	479,2	12,4	534,1

⁽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 2019 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2019	81,1	836,9	29,0	947,0
Acquisitions / Augmentations	15,0	16,7	18,4	50,1
Sorties	-0,3	-9,9	-0,2	-10,5
Variations de périmètre				0,0
Conversion	-0,2	13,7	0,5	14,0
Reclassements ⁽²⁾	-0,1	35,5	8,4	43,8
Réaffectation du Goodwill		245,9		245,9
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	95,5	1 138,8	56,1	1 290,4
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2019	-46,9	-490,1	-16,4	-553,4
Dotations	-7,9	-85,8	-0,8	-94,5
Perte de valeur		-0,3		-0,3
Sorties	0,3	9,9	0,2	10,5
Variations de périmètre				0,0
Conversion	0,1	-6,9	-0,4	-7,2
Reclassements ⁽²⁾	0,0	-16,1	-16,8	-32,9
Réaffectation du Goodwill				0,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019	-54,4	-589,3	-34,2	-677,9
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2019	34,2	346,8	12,6	393,6
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	41,1	549,5	21,9	612,5

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

4.2. Immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	17,5	-1,2	16,3	18,6
Constructions	99,5	-68,6	30,9	26,4
Installations techniques, matériels et outillages	3 163,3	-2 118,5	1 044,8	1 155,3
Matériel de transport	88,8	-43,6	45,2	34,2
Autres immobilisations corporelles	169,5	-131,7	37,8	44,1
En cours, avances et acomptes	89,6	-3,3	86,3	116,0
TOTAL	3 628,2	-2 366,9	1 261,3	1 394,7

Variations de l'exercice 2020 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECHNIQUES, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2020	19,8	96,0	3 212,8	371,1	3 699,8
- Dont coût de démontage			203,7		203,7
Acquisitions		1,1	77,1	124,3	202,5
- Dont coût de démontage			16,1		16,1
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage			2,9		2,9
Sorties	-1,5	-3,5	-143,8	-37,5	-186,2
- Dont coût de démontage			-21,4		-21,4
Variations de périmètre		0,2	10,9	0,5	11,6
Reclassements ⁽¹⁾		7,1	85,9	-99,1	-6,1
Réaffectation du Goodwill	0,0	0,0		0,0	0,0
Conversion	-0,9	-1,4	-79,8	-11,4	-93,4
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	17,5	99,5	3 163,3	347,9	3 628,2
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2020	-1,2	-69,6	-2 057,5	-176,8	-2 305,1
- Dont coût de démontage			-114,6		-114,6
Dotations nettes des reprises	0,0	-3,5	-213,9	-16,9	-234,3
- Dont coût de démontage			-18,1		-18,1
Perte de valeur			-22,8	-3,4	-26,1
Sorties	0,0	3,4	125,6	14,2	143,3
- Dont coût de démontage			10,0		10,0
Variations de périmètre			0,0	0,0	0,0
Reclassements ⁽¹⁾		0,6	-1,1	0,7	0,2
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion	0,0	0,6	51,1	3,4	55,2
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020	-1,2	-68,6	-2 118,5	-178,6	-2 366,9
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2020	18,6	26,4	1 155,3	194,3	1 394,7
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	16,3	30,9	1 044,8	169,3	1 261,3

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Variations de l'exercice 2019 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECHNIQUES, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2019	22,3	94,5	3 081,4	358,7	3 556,8
- Dont coût de démontage			187,6		187,6
Acquisitions	0,0	2,4	178,8	185,6	366,8
- Dont coût de démontage			28,9		28,9
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage			9,1		9,1
Sorties	-1,9	-5,7	-230,0	-22,1	-259,7
- Dont coût de démontage			-23,7		-23,7
Variations de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reclassements ⁽¹⁾	-1,3	4,7	143,5	-153,5	-6,7
Réaffectation du Goodwill			15,1		15,1
Conversion	0,7	0,2	24,0	2,6	27,5
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	19,8	96,0	3 212,8	371,1	3 699,8
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2019	-1,3	-68,9	-2 033,1	-179,4	-2 282,7
- Dont coût de démontage			-108,0		-108,0
Dotations nettes des reprises	0,0	-2,9	-217,9	-16,0	-236,8
- Dont coût de démontage			-22,8		-22,8
Perte de valeur			-1,3	-0,4	-1,7
Sorties	0,1	4,9	217,8	21,2	244,0
- Dont coût de démontage			17,1		17,1
Variations de périmètre					0,0
Reclassements ⁽¹⁾		-2,5	-8,3	-1,0	-11,9
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion	0,0	-0,2	-14,7	-1,0	-15,9
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019	-1,2	-69,6	-2 057,5	-176,8	-2 305,1
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2019	21,0	25,6	1 048,3	179,3	1 274,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	18,6	26,4	1 155,3	194,3	1 394,7

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

4.3. Droits d'utilisation

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Droits d'utilisation d'emplacements publicitaires loués	7 049,8	-3 854,7	3 195,1	3 944,1
Droits d'utilisation de biens immobiliers loués	335,1	-144,3	190,8	140,7
Droits d'utilisation de véhicules loués	75,4	-46,6	28,8	17,4
Droits d'utilisation d'autres biens loués	3,4	-1,5	1,9	13,7
TOTAL	7 463,7	-4 047,2	3 416,5	4 115,8

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

Variations de l'exercice 2020 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	DROITS D'UTILISATION D'EMPLACEMENTS PUBLICITAIRES LOUÉS	DROITS D'UTILISATION DE BIENS IMMOBILIERS LOUÉS	DROITS D'UTILISATION DE VÉHICULES LOUÉS	DROITS D'UTILISATION D'AUTRES BIENS LOUÉS	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2020 RETRAITÉ ⁽¹⁾	8 148,7	331,4	28,8	51,6	8 560,5
Augmentations	459,8	96,7	12,3	1,7	570,5
Diminutions	-1 223,8	-86,3	-8,9	-0,3	-1 319,3
Variations de périmètre					0,0
Reclassements	17,9	3,1	44,1	-49,4	15,7
Conversion	-352,8	-9,7	-0,9	-0,2	-363,7
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	7 049,8	335,1	75,4	3,4	7 463,7
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2020 RETRAITÉ ⁽¹⁾	-4 204,6	-190,7	-11,4	-37,9	-4 444,7
Dotations nettes des reprises ⁽²⁾	-853,9	-35,8	-12,3	-0,7	-902,7
Diminutions	1 032,6	80,8	8,0	0,0	1 121,4
Variations de périmètre					0,0
Reclassements	-17,8	-3,3	-31,5	37,0	-15,7
Conversion	189,0	4,8	0,6	0,1	194,5
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020	-3 854,7	-144,3	-46,6	-1,5	-4 047,2
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2020 RETRAITÉ ⁽¹⁾	3 944,1	140,7	17,4	13,7	4 115,8
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	3 195,1	190,8	28,8	1,9	3 416,5

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

⁽²⁾ Dont 1,8 million d'euros de reprises nettes des amortissements des droits d'utilisation relatives aux tests de perte de valeur.

Variations de l'exercice 2019 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	DROITS D'UTILISATION D'EMPLACEMENTS PUBLICITAIRES LOUÉS	DROITS D'UTILISATION DE BIENS IMMOBILIERS LOUÉS	DROITS D'UTILISATION DE VÉHICULES LOUÉS	DROITS D'UTILISATION D'AUTRES BIENS LOUÉS	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾	8 244,4	301,4	19,9	58,3	8 624,0
Augmentations	647,4	45,0	14,7	3,4	710,4
Diminutions	-901,6	-19,1	-5,9	-10,6	-937,2
Variations de périmètre	2,2	2,0			4,3
Reclassements	16,6	-1,5	0,0	0,2	15,2
Conversion	139,7	3,5	0,1	0,4	143,8
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾	8 148,7	331,4	28,8	51,6	8 560,5
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾	-3 750,7	-167,5	-11,3	-39,2	-3 968,8
Dotations nettes des reprises ⁽²⁾	-908,2	-35,3	-5,8	-8,5	-957,8
Diminutions	538,1	12,1	5,8	10,0	565,9
Variations de périmètre					0,0
Reclassements	-13,7	1,4	0,0	0,0	-12,3
Conversion	-70,1	-1,4	-0,1	-0,2	-71,8
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾	-4 204,6	-190,7	-11,4	-37,9	-4 444,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾	4 493,7	133,9	8,5	19,1	4 655,3
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾	3 944,1	140,7	17,4	13,7	4 115,8

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

⁽²⁾ Dont 2,5 millions d'euros de reprises nettes des amortissements des droits d'utilisation relatives aux tests de perte de valeur.

4.4. Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les droits d'utilisation

Les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les droits d'utilisation se réfèrent aux groupements d'UGT suivants :

En millions d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	GOODWILL ⁽¹⁾	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS / DROITS D'UTILISATION ⁽²⁾	TOTAL	GOODWILL ⁽¹⁾	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS / DROITS D'UTILISATION ⁽²⁾	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	387,7	254,6	642,3	389,0	282,0	671,0
France Roadside	226,4	359,7	586,1	201,8	370,2	572,0
Pacifique	225,9	343,7	569,7	340,0	403,1	743,0
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	155,5	34,9	190,4	155,3	39,0	194,3
Affichage Royaume-Uni	141,7	44,1	185,8	149,3	50,8	200,1
Affichage Reste du monde	15,7	85,9	101,6	72,8	122,7	195,5
Aéroports Monde	123,9	-82,3	41,6	123,8	-58,3	65,5
Mobilier Urbain Royaume-Uni	57,1	-32,4	24,7	57,8	21,7	79,5
Autres	173,9	38,1	211,9	192,9	129,0	321,9
TOTAL	1 507,8	1 046,4	2 554,2	1 682,7	1 360,1	3 042,8

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles, les droits d'utilisation et les goodwill.

⁽¹⁾ Les goodwill sont présentés nets des impôts différés passif nets liés aux contrats et aux provisions pour perte à terminaison déduites du droit d'utilisation reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement 85,0 millions d'euros et 96,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

⁽²⁾ Les actifs incorporels et corporels et les droits d'utilisation sont présentés nets des provisions pour perte à terminaison, d'un montant de respectivement 19,7 millions d'euros et 9,1 millions d'euros au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, et sont également présentés diminués des dettes locatives, d'un montant de respectivement 4 145,8 millions d'euros et 4 753,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2020 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une dotation nette de perte de valeur globale de -36,7 millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles, une dotation nette de provision pour perte à terminaison de -11,2 millions d'euros, des reprises nettes des amortissements des droits d'utilisation pour +1,8 million d'euros, ainsi qu'une perte de valeur des goodwill pour -176,0 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les droits d'utilisation ont un impact négatif de -207,1 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe (contre -10,0 millions d'euros en 2019).

Le taux d'actualisation, le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini pour les projections de l'activité Affichage sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le Groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 6,0 % à 17,0 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 6,0 % en 2020 (comme en 2019), est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour, Corée du Sud, Australie et Nouvelle-Zélande, où le Groupe réalise 58,1 % de son chiffre d'affaires ajusté. S'ajoute une prime de risque sur l'UGT Aéroports de 300 points de base, reflétant le risque spécifique de cette activité dans le contexte de la crise mondiale sans précédent causée par la pandémie de Covid-19 et un horizon de reprise incertain.

Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort à 7,8 % en 2020.

Les tests de sensibilité dont les résultats sont présentés ci-dessous ont été réalisés au niveau de chaque business plan de chaque UGT. Lorsqu'une région abrite plusieurs UGT, le test est mené sur chacune des UGT composant la région en question.

- Sur la France, le Royaume-Uni, l'Europe (hors France et Royaume-Uni), l'Asie et le Pacifique, deux tests de sensibilité ont été réalisés :

- d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 50 points de base sur toutes les activités
- d'autre part en décalant d'une année dans les prévisions de flux de trésorerie la reprise économique suite à la crise de la Covid-19.

- Sur la zone géographique Reste du Monde, où figurent les pays exposés à une plus forte volatilité économique et politique, deux tests de sensibilité ont également été réalisés :

- d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 200 points de base sur toutes les activités
- d'autre part, en décalant d'une année dans les prévisions de flux de trésorerie la reprise économique suite à la crise de la Covid-19.

Pour ce qui concerne les tests sur l'UGT Aéroports, le test est effectué au niveau mondial.

Les résultats indiqués ci-après résultent de l'agrégation des tests réalisés sur chaque business plan.

Les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni), Asie et Pacifique entraînerait une perte de valeur complémentaire de -50,8 millions d'euros sur le goodwill de la zone Pacifique
- qu'une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur additionnelle de -11,7 millions d'euros sur les actifs de l'activité Affichage et de -0,6 million d'euros sur les actifs de l'activité Mobilier Urbain
- que le décalage d'une année dans les prévisions de flux de trésorerie de la reprise économique suite à la crise de la Covid-19 pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni), Asie et Pacifique entraînerait une perte de valeur de -4,7 millions d'euros sur les actifs de l'UGT Aéroports et de -70,2 millions d'euros sur le goodwill de la zone Pacifique
- que le décalage d'une année dans les prévisions de flux de trésorerie de la reprise économique suite à la crise de la Covid-19 sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur de -2,9 millions d'euros sur les actifs de l'activité Affichage, de -1,2 million d'euros sur les actifs de l'activité Mobilier Urbain, et de -0,4 million d'euros sur les actifs de l'UGT Aéroports.

4.5. Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Coentreprises	159,9	266,8
Entreprises associées	232,6	185,5
TOTAL ⁽¹⁾	392,5	452,3

⁽¹⁾ Dont 13,8 millions d'euros relatifs à la zone Reste du Monde au 31 décembre 2020 contre 48,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées sont données en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités » et figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

En 2020, une dotation de perte de valeur a été constatée sur les entreprises associées pour un montant de -4,0 millions d'euros et sur les coentreprises pour un montant de -0,2 million d'euros.

En 2019, une reprise de perte de valeur a été constatée sur les coentreprises pour un montant de 8,7 millions d'euros.

Sur les sociétés mises en équivalence, les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation pour les sociétés n'appartenant pas à la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur complémentaire de -1,1 million d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence
- qu'une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation pour les sociétés appartenant à la zone géographique Reste du Monde n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

- que le décalage d'une année dans les prévisions de flux de trésorerie de la reprise économique suite à la crise de la Covid-19 entraînerait une perte de valeur de -11,0 millions d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence.

4.6. Autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Investissements financiers	0,9	0,9
Prêts	23,9	33,3
Créances rattachées à des participations	96,2	2,0
Autres immobilisations financières	43,8	44,2
TOTAL	164,8	80,3

L'augmentation des autres actifs financiers de 84,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 concerne principalement le prêt accordé à City Lead Developments Ltd dans le cadre de l'acquisition de Clear Media en 2020.

L'échéance des autres actifs financiers (hors investissements financiers) se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
< 1 an	3,4	4,5
> 1 an & < 5 ans	145,9	58,6
> 5 ans	14,6	16,2
TOTAL	163,9	79,4

4.7. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Charges constatées d'avance	8,0	11,3
Créances diverses	3,1	7,2
TOTAL BRUT DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	11,1	18,5
Dépréciation des créances diverses	-1,3	-1,4
TOTAL DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	-1,3	-1,4
TOTAL	9,8	17,1

4.8. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Valeur brute des stocks	221,2	205,4
<i>Matières premières, approv. & marchandises</i>	157,5	155,2
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	63,7	50,2
Dépréciation	-48,6	-30,3
<i>Matières premières, approv. & marchandises</i>	-38,8	-21,8
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	-9,8	-8,6
TOTAL	172,6	175,1

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.

Au 31 décembre 2020, la France contribue à hauteur de 88,4 millions d'euros à la valeur brute totale, dont 65 % de stocks de chantiers en cours et 35 % de stocks de maintenance.

4.9. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients	537,1	848,8
Créances diverses	17,9	17,7
Autres créances d'exploitation	21,1	23,3
Créances fiscales diverses	80,1	93,3
Créances sur cession d'immobilisations et subventions d'équipement à recevoir	0,0	0,4
Avances et acomptes versés	3,8	4,8
Charges constatées d'avance	73,7	67,3
TOTAL BRUT DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	733,8	1 055,6
Dépréciation des créances clients	-35,0	-32,3
Dépréciation des créances diverses	-1,3	-1,7
Dépréciation des autres créances d'exploitation	-0,1	-0,1
TOTAL DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	-36,4	-34,1
TOTAL	697,4	1 021,5

La diminution des créances clients et autres débiteurs au 31 décembre 2020 de 324,1 millions d'euros est principalement liée aux flux liés à l'activité pour -290,5 millions d'euros, à l'effet de change pour -38,1 millions d'euros et à l'effet des variations de périmètre pour 6,1 millions d'euros.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 183,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 305,2 millions d'euros au 31 décembre 2019. 8,9 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2020, contre 7,0 % au 31 décembre 2019. Ces créances sont essentiellement détenues envers des agences médias ou des groupes internationaux qui présentent peu de risques de recouvrement.

4.10. Trésorerie gérée

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie	1 034,2	136,0
Equivalents de trésorerie	573,7	13,9
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 607,8	149,8
Actifs financiers de trésorerie	57,6	83,5
TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE	1 665,5	233,3

Le Groupe dispose de 1 665,5 millions d'euros de trésorerie gérée au 31 décembre 2020 contre 233,3 millions d'euros au 31 décembre 2019. La hausse de la trésorerie gérée fait suite au renforcement de la liquidité du Groupe au cours de l'année 2020.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts en compte courant, de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 9,4 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2020, contre 11,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2020 sont constitués de 45,6 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 45,2 millions d'euros au 31 décembre 2019) et de 12,0 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 38,3 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces actifs financiers de trésorerie ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

4.11. Impôts différés nets

4.11.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	-159,8	-173,0
Reports déficitaires	37,6	24,2
Provisions pour démontage	22,6	23,0
Provisions pour retraites et avantages assimilés	26,1	23,7
Contrats de location IFRS 16	66,9	69,4
Autres	26,8	23,3
TOTAL	20,2	-9,4

La hausse de 29,7 millions d'euros des impôts différés actif nets des impôts différés passif s'explique principalement par une hausse des impôts différés actif sur les reports déficitaires pour 13,4 millions d'euros et des impôts différés actif sur les immobilisations corporelles et incorporelles pour 13,1 millions d'euros en lien principalement avec la hausse des impôts différés actif sur la perte de valeur des actifs corporels et incorporels.

4.11.2. Variation des impôts différés nets

Au 31 décembre 2020, les variations d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2020
Impôts différés actif	122,7	20,9	-17,4	2,1	-6,9	-2,3	119,0
Impôts différés passif	-132,1	10,6	17,4	0,3	1,8	3,2	-98,8
TOTAL	-9,4	31,5	0,0	2,4	-5,1	0,8	20,2

Au 31 décembre 2019, les variations d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2019
Impôts différés actif	137,6	-14,1	-3,2	0,4	2,4	-0,3	122,7
Impôts différés passif	-64,0	9,6	3,2	2,0	-1,6	-81,3	-132,1
TOTAL	73,5	-4,5	0,0	2,4	0,9	-81,7	-9,4

4.11.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2020, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 188,8 millions d'euros, contre 103,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

4.12. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2020, le capital s'établit à 3 245 684,82 euros, divisé en 212 902 810 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2020 et au 31 décembre 2020 :

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1^{ER} JANVIER 2020	212 902 810
Émission d'actions suite aux levées d'options	0
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2020	212 902 810

Le Groupe détient 75 000 actions propres au 31 décembre 2020.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites ou de plan de stock-options en 2020.

La charge relative à tous les plans en cours s'élève à 14 milliers d'euros en 2020.

L'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a décidé l'absence de versement d'un dividende pour chacune des 212 902 810 actions composant le capital social au 31 décembre 2019. Cette décision

fait suite à l'annonce du 25 mars 2020 de la décision du Conseil de Surveillance de retirer la proposition de dividende 2019 des résolutions à adopter à l'Assemblée Générale afin, à la fois, de renforcer la liquidité et d'améliorer la flexibilité financière du Groupe pour permettre de profiter des opportunités de marché.

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 2019 et 2020.

4.13. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	DOTATIONS	ACTUALISATION ⁽¹⁾	REPRISES		ÉCARTS ACTUARIELS/PLAFONNEMENT DES ACTIFS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2020
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES				
Provisions pour démontage	256,1	16,1	4,5	-10,8	-14,7	0,0	-5,9	2,2	247,4
Provisions pour retraites et avantages assimilés	103,6	6,3	1,0	-7,4	0,0	10,5	-1,4	0,7	113,4
Provisions pour risques et litiges	49,5	15,4		-7,1	-3,9		-2,8	0,1	51,2
Provisions pour pertes à terminaison	9,1	11,2		-0,6	0,0		-0,3	0,3	19,7
TOTAL	418,4	48,9	5,6	-25,9	-18,7	10,5	-10,4	3,3	431,7

⁽¹⁾ Dont 2,9 millions d'euros constatés en contrepartie des immobilisations corporelles.

4.13.1. Provisions pour démontage

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant les supports publicitaires dans les activités Mobilier Urbain et Transport. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols). Au 31 décembre 2020, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 7,9 ans.

Les taux étant individualisés pour chaque pays depuis l'exercice 2019, un taux d'actualisation moyen pondéré a été calculé en fonction de la provision démontage par pays pour l'analyse de sensibilité. Au 31 décembre 2020, l'analyse de sensibilité se fait à

partir de ce taux moyen pondéré des provisions pour démontage, établi à 0,47 %, contre un taux de 0,71 % au 31 décembre 2019. Ainsi, l'utilisation d'un taux d'actualisation à 0,22 %, soit 25 points de base en-deçà du taux moyen pondéré, aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 4,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, le reversement des provisions pour démontage à un horizon inférieur ou égal à 5 ans s'élève à 121,4 millions d'euros ; il est de 82,3 millions d'euros à un horizon supérieur à 5 ans et inférieur ou égal à 10 ans et de 43,8 millions d'euros au-delà de 10 ans.

4.13.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés

4.13.2.1. 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.

4.13.2.2. Informations financières

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2020	2019
TAUX D'ACTUALISATION ^[1]		
Zone Euro	0,35 %	0,80 %
Royaume-Uni	1,35 %	1,95 %
TAUX DE REVALORISATION DE SALAIRES		
Zone Euro	1,99 %	1,98 %
Royaume-Uni ^[2]	NA	NA
TAUX D'INFLATION		
Zone Euro	1,50 %	1,75 %
Royaume-Uni	2,35 %	2,05 %

^[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 2020 :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	24,8	137,9	7,8	170,5
Coût des services rendus	1,4	3,8	1,0	6,3
Charge d'intérêt	0,2	1,7	0,1	2,0
Acquisitions / cessions de régimes	0,0	0,7	0,0	0,7
Modifications / réductions de régimes	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts actuariels ⁽¹⁾	7,6	5,8	0,4	13,7
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-2,1	-4,4	-0,7	-7,2
Conversion	-0,4	-3,5	0,0	-3,9
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	31,5	142,2	8,7	182,3
<i>dont France</i>	21,2	59,7	4,4	85,3
<i>dont autres pays</i>	10,2	82,4	4,3	96,9
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		66,9		66,9
Produit d'intérêt		1,0		1,0
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		3,2		3,2
Acquisitions / cessions de régimes		0,0		0,0
Contributions employeur		4,7		4,7
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-4,4		-4,4
Conversion		-2,5		-2,5
ACTIFS À LA CLÔTURE		69,0		69,0
<i>dont France</i>		6,9		6,9
<i>dont autres pays ⁽²⁾</i>		62,1		62,1
PROVISIONS				
Couverture financière	31,5	73,2	8,7	113,4
Plafonnement des actifs				0,0
PROVISIONS À LA CLÔTURE	31,5	73,2	8,7	113,4
<i>dont France</i>	21,2	52,8	4,4	78,4
<i>dont autres pays</i>	10,2	20,3	4,3	34,8
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,2	1,7	0,1	2,0
Produit d'intérêt		-1,0		-1,0
Modifications / réductions de régimes		0,0		0,0
Coût des services rendus	1,4	3,8	1,0	6,3
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			0,0	0,0
CHARGE DE L'EXERCICE	1,6	4,6	1,2	7,4
<i>dont France</i>	1,1	3,5	0,1	4,8
<i>dont autres pays</i>	0,5	1,1	1,2	2,8

⁽¹⁾ Dont 1,4 million d'euros liés aux écarts d'expérience, 11,8 millions d'euros liés aux hypothèses financières et 0,5 million d'euros liés aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2020 s'élève à 182,3 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (47 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (35 %) et Autriche (4 %).

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

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 11,3 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 5,2 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 1,9 million 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.

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	31/12/2020		31/12/2019	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	19,1	28 %	22,5	34 %
Obligations d'état	25,6	37 %	27,3	41 %
Obligations d'entreprises	7,2	10 %	2,3	3 %
Immobilier	2,9	4 %	2,9	4 %
Contrats d'assurance	10,2	15 %	9,6	14 %
Autres	3,9	6 %	2,3	3 %
TOTAL	69,0	100 %	66,9	100 %

Les actifs de couverture sont des actifs cotés en dehors de l'immobilier qui est non coté.

Les mouvements nets des provisions pour retraites et avantages assimilés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
AU 1 ^{ER} JANVIER	103,6	88,3
Charge de l'exercice	7,4	6,2
Écarts de conversion	-1,4	0,9
Cotisations versées	-4,7	-3,6
Prestations payées	-2,8	-1,4
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	10,5	13,1
Autres	0,7	0,1
AU 31 DÉCEMBRE	113,4	103,6
Dont comptabilisé :		
- en résultat d'exploitation	1,1	0,4
- en résultat financier	-1,0	-1,7
- en autres éléments du résultat global	-10,5	-13,1

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante en 2019 :

En millions d'euros	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	20,3	119,9	7,7	147,9
Coût des services rendus	1,2	3,4	0,7	5,2
Charge d'intérêt	0,4	2,6	0,2	3,2
Acquisitions / cessions de régimes	0,0	0,3	0,0	0,3
Modifications / réductions de régimes		-0,9		-0,9
Ecart actuariels ⁽¹⁾	3,4	12,4	0,0	15,8
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-0,7	-3,0	-0,7	-4,4
Conversion	0,2	3,0	0,0	3,2
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	24,8	137,9	7,8	170,5
<i>dont France</i>	17,0	59,9	4,1	81,0
<i>dont autres pays</i>	7,8	78,0	3,7	89,5
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		59,8		59,8
Produit d'intérêt		1,5		1,5
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		2,2		2,2
Acquisitions / cessions de régimes		0,2		0,2
Contributions employeur		3,6		3,6
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-3,0		-3,0
Conversion		2,3		2,3
ACTIFS À LA CLÔTURE		66,9		66,9
<i>dont France</i>		7,4		7,4
<i>dont autres pays⁽²⁾</i>		59,5		59,5
PROVISIONS				
Couverture financière	24,8	71,0	7,8	103,6
Plafonnement des actifs				0,0
PROVISIONS À LA CLÔTURE	24,8	71,0	7,8	103,6
<i>dont France</i>	17,0	52,5	4,1	73,6
<i>dont autres pays</i>	7,8	18,5	3,7	30,0
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,4	2,6	0,2	3,2
Produit d'intérêt		-1,5		-1,5
Modifications / réductions de régimes		-0,9		-0,9
Coût des services rendus	1,2	3,4	0,7	5,2
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			0,2	0,2
CHARGE DE L'EXERCICE	1,5	3,6	1,1	6,2
<i>dont France</i>	1,1	2,8	0,2	4,1
<i>dont autres pays</i>	0,5	0,8	0,8	2,1

⁽¹⁾ Dont -0,4 million d'euros liés aux écarts d'expérience, 16,3 millions d'euros liés aux hypothèses financières et -0,1 million d'euros liés aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

4.13.2.3. Informations sur les flux futurs

Le Groupe prévoit de verser en 2021 des cotisations aux fonds de couverture pour 2,3 millions d'euros.

La duration moyenne pondérée est de respectivement 11 ans et 18 ans pour la zone Euro et au Royaume-Uni.

Le régime de retraite de JCDecaux UK Ltd au Royaume-Uni est un régime fermé depuis décembre 2002. Il ne reste aujourd'hui que des différés ou des retraités dans ce régime. Des évaluations «Funding» sont menées tous les 3 ans afin de définir le niveau de déficit du régime en accord avec les Trustees et l'employeur conformément à la réglementation. Un calendrier de cotisations est défini jusqu'en 2028.

4.13.2.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 30,9 millions d'euros en 2020 contre 29,6 millions d'euros en 2019.

4.13.2.5. Régimes multi-employeurs

Le Groupe participe à trois plans multi-employeurs à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). Une évaluation est faite selon les normes locales chaque année. A ce jour, il n'est pas possible de déterminer de façon isolée la dette actuarielle de la société JCDecaux Sverige AB. Au 31 décembre 2019, les trois plans étaient en perte pour un montant total de -5 270,7 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 2020, soit 0,5 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera stable en 2021.

Le Groupe participe également à cinq plans multi-employeurs aux Etats-Unis. JCDecaux ne dispose pas d'informations suffisantes relatives aux actifs et obligations de ces plans, au montant des gains et pertes actuariels, au coût des services rendus et coût financier, informations nécessaires pour comptabiliser ces régimes comme des régimes à prestations définies. Ainsi, ils sont comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies. La contribution annuelle du Groupe au titre de ces régimes multi-employeurs aux Etats-Unis s'élève à 0,5 million d'euros.

4.13.3. Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges représentent un montant de 51,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 49,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et à ses relations avec les fournisseurs. Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des autorités publiques) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi partie à des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain, transport et d'affichage, ainsi que des litiges fiscaux. Par ailleurs, dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent faire l'objet, d'actions/enquêtes des juridictions/autorités nationales de la concurrence. Certaines sont d'ailleurs en cours et ne devraient pas engendrer de conséquences financières défavorables significatives pour le Groupe.

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

4.13.4. Provisions pour pertes à terminaison

Les provisions pour pertes à terminaison représentent un montant de 19,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre un montant de 9,1 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elles sont constituées de provisions pour pertes à terminaison reconnues lors de l'exercice d'allocation de prix d'acquisitions pour 3,5 millions d'euros et de provisions reconnues suite aux tests d'impairment pour 16,2 millions d'euros, contre respectivement 4,7 millions d'euros et 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. L'augmentation de 10,6 millions d'euros au 31 décembre 2020 concerne principalement la provision pour perte à terminaison reconnue suite aux tests de perte de valeur pour 11,2 millions d'euros.

4.13.5. 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 sur des litiges ou des enquêtes des autorités de la concurrence, des risques de nature fiscale ou relatifs à des modalités de mise en œuvre ou d'attribution de contrats.

Sauf exception, aucune provision pour démontage n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe concernant les panneaux de l'activité Affichage. En effet le Groupe considère que l'obligation de démontage dans l'activité Affichage répond à la définition d'un passif éventuel car soit l'obligation est peu probable, soit elle ne peut être chiffrée de manière fiable du fait de l'incertitude de la date de démontage probable qui conditionne les effets d'actualisation. Pour les panneaux qui s'apparentent à du mobilier urbain, les écrans digitaux grand format et pour les installations publicitaires les plus spectaculaires, dont le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, ainsi que pour les programmes de démontage de panneaux pour lesquels il existe une forte probabilité de démontage à court terme, à notre initiative, le Groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 12,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 16,7 millions d'euros au 31 décembre 2019. Dans certains cas exceptionnels où une obligation de démontage à court terme est bien identifiée, le Groupe peut être amené à comptabiliser une provision pour démontage concernant les panneaux de l'activité Affichage.

4.14. Dette financière

En millions d'euros		31/12/2020			31/12/2019		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN	(1)	587,6	2 147,4	2 735,0	595,7	753,1	1 348,8
Instruments financiers dérivés actifs		-1,7	0,0	-1,7	-1,1	-0,1	-1,2
Instruments financiers dérivés passifs		4,4	0,0	4,4	3,3	0,0	3,3
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	(2)	2,6	0,0	2,6	2,2	-0,1	2,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾		1 607,8	0,0	1 607,8	149,8	0,0	149,8
Concours bancaires		-14,2	0,0	-14,2	-7,4	0,0	-7,4
TRÉSORERIE NETTE	(3)	1 593,6	0,0	1 593,6	142,4	0,0	142,4
ACTIFS FINANCIERS DE TRÉSORERIE⁽¹⁾	(4)	57,6	0,0	57,6	83,5	0,0	83,5
DETTE FINANCIÈRE NETTE (HORS ENGAGEMENTS DE RACHAT DE MINORITAIRES)	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)	-1 061,0	2 147,4	1 086,3	372,0	753,0	1 125,0

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de 1 607,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 149,8 millions d'euros au 31 décembre 2019) et 57,6 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie (contre 83,5 millions d'euros au 31 décembre 2019). La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts en compte courant, de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 9,4 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2020, contre 11,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2020 sont constitués de 45,6 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 45,2 millions d'euros au 31 décembre 2019) et de 12,0 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 38,3 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces actifs financiers ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

Les dettes sur engagements de rachat de minoritaires font l'objet d'un enregistrement séparé et ne sont donc pas incluses dans la dette financière. Elles sont détaillées au paragraphe 4.15 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers de couverture sont détaillés au paragraphe 4.17 « Instruments financiers ».

La réconciliation de la variation de la dette financière brute au bilan avec les montants du tableau des flux de trésorerie est détaillée au paragraphe 6.4 « Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière brute ».

Les analyses de la dette réalisées ci-après sont menées sur la base de la dette financière économique qui est égale à la dette financière brute au bilan, ajustée de l'impact du coût amorti :

En millions d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN	587,6	2 147,4	2 735,0	595,7	753,1	1 348,8
Impact du coût amorti	0,0	-0,4	-0,4	1,1	3,2	4,3
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE	587,6	2 147,0	2 734,6	596,7	756,3	1 353,0

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires	0,0	1 949,8	1 949,8	300,0	750,0	1 050,0
Billets de trésorerie (NEU/CP)	481,0		481,0	180,0		180,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	46,6	187,7	234,3	72,0	1,7	73,7
Emprunts divers	41,6	9,4	51,0	39,9	4,6	44,5
Intérêts courus	18,5	0,0	18,5	4,8	0,0	4,8
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE	587,6	2 147,0	2 734,6	596,7	756,3	1 353,0

Au 31 décembre 2020, la dette financière du Groupe comprend principalement la dette portée par JCDecaux SA avec :

- des emprunts obligataires :
 - 750 millions d'euros émis en 2016 à échéance juin 2023
 - 599,9 millions d'euros émis en 2020 à échéance octobre 2024
 - 599,9 millions d'euros émis en 2020 à échéance avril 2028
- un emprunt bancaire de 150 millions d'euros mis en place en 2020 à échéance avril 2025
- des billets de trésorerie pour 481 millions d'euros émis dans le cadre du programme de Negotiable European Commercial Paper (NEU CP) de JCDecaux SA d'un montant maximum de 750 millions d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen de la dette de JCDecaux SA est d'environ 1,1 % au cours de l'exercice 2020.

Au 31 décembre 2020, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825,0 millions d'euros, comprenant une sous-limite d'un montant maximum de 100 millions d'euros afin de pouvoir réaliser des tirages courts le jour même (swingline). En juillet 2019, la maturité de la ligne a été étendue à juillet 2024 avec deux extensions possibles d'un an. Le 2 juillet 2020, la première option d'extension a été exercée, portant la maturité de la ligne à juillet 2025.

En cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's), la ligne de crédit revolving et l'emprunt bancaire de 150 millions d'euros imposent le respect du ratio : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Par précaution, le Groupe a obtenu un waiver de la part des prêteurs

sur ces deux financements pour les constatations du 31 décembre 2020 et du 31 décembre 2021. Le prochain covenant applicable sera donc sur la base des comptes du 31 décembre 2022 si la notation financière est inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's) à cette date.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » perspective négative par Moody's et « BBB- » perspective négative par Standard and Poor's (la dernière mise à jour de Moody's datant du 29 juin 2020, et celle de Standard and Poor's du 20 novembre 2020).

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA pour 84,3 millions d'euros
- des emprunts divers pour 51,0 millions d'euros dont principalement des emprunts de JCDecaux SA et ses filiales auprès des coentreprises du Groupe
- des intérêts courus pour 18,5 millions d'euros.

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

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Échéance à moins d'un an	587,6	596,7
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	1 547,1	756,3
Échéance à plus de 5 ans	600,0	-
TOTAL	2 734,6	1 353,0

Ventilation des dettes financières par devise après couvertures de change

	31/12/2020		31/12/2019	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	2 439,9	89 %	996,4	74 %
Dollar australien	177,0	6 %	192,9	14 %
Dollar américain	89,0	3 %	155,7	12 %
Yuan chinois	71,3	3 %	80,7	6 %
Livre sterling	32,4	1 %	51,4	4 %
Yen japonais	20,8	1 %	25,7	2 %
Rand sud-africain ⁽¹⁾	-11,4	0 %	-16,8	-1 %
Riyal d'Arabie Saoudite ⁽¹⁾	-18,2	-1 %	-12,6	-1 %
Dirham des Emirats Arabes Unis ⁽¹⁾	-28,3	-1 %	-28,3	-2 %
Dollar de Hong Kong ⁽¹⁾	-52,8	-2 %	-89,0	-7 %
Autres ⁽¹⁾	14,9	1 %	-3,1	0 %
TOTAL	2 734,6	100 %	1 353,0	100 %

⁽¹⁾ Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

	31/12/2020		31/12/2019	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	2 468,3	90 %	941,5	70 %
Taux variable	266,2	10 %	411,5	30 %
TOTAL	2 734,6	100 %	1 353,0	100 %

4.15. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 111,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 109,4 millions d'euros au 31 décembre 2019. Il porte principalement sur un put d'une société en Europe, exerçable en 2029 et pour lequel la dette est calculée sur la base d'une estimation du montant actualisé du prix d'exercice contractuel.

L'augmentation de 2,1 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires en 2020 intègre les effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires.

4.16. Dettes locatives

Les dettes locatives liées aux contrats de location au 31 décembre 2020 se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾	AUGMENTATIONS	CHARGES D'INTÉRÊTS	DIMINUTIONS ⁽²⁾	RECLASSEMENTS	AUTRES DIMINUTIONS	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	CONVERSION	31/12/2020
Dettes locatives d'emplacements publicitaires > 12 mois	3 546,4	458,2	0,0	0,1	-764,7	-197,2	0,0	-154,6	2 888,2
Dettes locatives de biens immobiliers > 12 mois	129,4	96,5	0,0	0,0	-36,9	-5,0	0,0	-5,4	178,6
Dettes locatives de véhicules > 12 mois	19,5	11,5	0,0	-0,1	-10,6	-0,2	0,0	-0,2	19,9
Dettes locatives d'autres biens > 12 mois	0,8	1,7	0,0	0,0	-0,8	-0,3	0,0	-0,1	1,3
TOTAL DETTES LOCATIVES - NON COURANT	3 696,0	568,0	0,0	0,0	-812,9	-202,8	0,0	-160,3	3 088,0
Dettes locatives d'emplacements publicitaires < 12 mois	976,6	1,5	113,1	-859,2	764,9	-3,8	0,0	-37,9	955,2
Dettes locatives de biens immobiliers < 12 mois	36,5	0,1	4,2	-34,7	36,5	0,0	0,0	-0,8	41,8
Dettes locatives de véhicules < 12 mois	11,6	0,9	0,8	-13,4	10,7	-0,1	0,0	-0,1	10,3
Dettes locatives d'autres biens < 12 mois	0,6	0,0	0,1	-0,8	0,8	0,0	0,0	-0,1	0,7
Intérêts courus sur dette locative < 12 mois	32,5	0,0	0,0	20,2	0,0	0,0	0,0	-2,8	49,8
TOTAL DETTES LOCATIVES - COURANT	1 057,8	2,5	118,1	-888,0	812,9	-3,9	0,0	-41,7	1 057,8
TOTAL DETTES LOCATIVES	4 753,8	570,5	118,1	-888,0	0,0	-206,6	0,0	-202,0	4 145,8

⁽¹⁾Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

⁽²⁾Inclus le remboursement du principal pour -533,2 millions d'euros, les remises sur loyers obtenues pour -272,7 millions d'euros et le versement des intérêts pour -82,1 millions d'euros.

Échéance des dettes locatives

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
	PAIEMENTS FUTURS NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES LOCATIVES	DETTES LOCATIVES
Échéance à moins d'un an	1 152,1	94,3	1 057,8	1 057,8
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	2 235,9	185,5	2 050,4	2 461,8
Échéance à plus de 5 ans	1 120,6	83,0	1 037,6	1 234,2
TOTAL	4 508,6	362,8	4 145,8	4 753,8

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

4.17. Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre le risque de change. L'utilisation de ces instruments financiers concerne principalement JCDecaux SA.

Instruments financiers de change

L'exposition du Groupe au risque de change provient principalement de son activité à l'étranger. Cependant, du fait de sa structure opérationnelle, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en matière 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.

Ainsi au 31 décembre, les taux de change moyens des instruments financiers de change sont proches des taux de change de clôture.

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

Au 31 décembre 2020, les principales positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
ACHATS À TERME CONTRE EURO :		
Dirham des Emirats Arabes Unis	29,3	29,5
Dollar de Hong Kong	28,4	56,7
Riyal saoudien	18,2	12,3
Rand sud-africain	11,3	13,7
Couronne norvégienne	7,8	13,2
Autres	14,7	14,8
VENTES À TERME CONTRE EURO :		
Dollar australien	178,1	193,8
Dollar américain	69,2	112,0
Livre sterling	27,7	34,9
Réal brésilien	10,3	0,0
Dollar singapourien	7,5	3,7
Yen japonais	0,0	26,8
Autres	15,0	13,3
ACHAT À TERME CONTRE YUAN CHINOIS :		
Dollar de Hong Kong	4,4	31,8
ACHATS À TERME CONTRE LIVRE STERLING :		
Yuan chinois	6,4	14,7
Autres	1,9	11,2
VENTE À TERME CONTRE BAHT THAÏLANDAIS :		
Dollar américain	10,3	10,1

Au 31 décembre 2020, la valeur de marché des instruments financiers de change s'élève à -2,6 millions d'euros contre -2,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La part inefficace des couvertures de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») est nulle au 31 décembre 2020 comme au 31 décembre 2019.

4.18. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	507,1	537,2
Dettes fiscales et sociales	210,3	251,1
Produits constatés d'avance	83,1	91,8
Dettes sur acquisition d'immobilisations	33,4	8,8
Autres créditeurs	48,3	41,8
TOTAL	882,1	930,7

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

La baisse au 31 décembre 2020 de 48,6 millions d'euros est principalement due à l'effet de change pour -34,8 millions d'euros, à des reclassements en dettes non courantes pour -12,5 millions d'euros, ainsi qu'aux flux liés à l'activité pour -11,3 millions d'euros, en partie compensée par des variations de périmètre pour 10,1 millions d'euros.

4.19. Passifs d'impôt exigible nets (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Passifs d'impôt exigible	19,2	47,0
Créances d'impôt sur les sociétés	-38,2	-35,9
TOTAL	-19,0	11,1

La baisse de 30,1 millions d'euros des impôts exigibles nets est principalement due à la baisse des résultats de l'année 2020 et aux créances attendues dans le cadre du report en arrière des déficits au Royaume-Uni et en Australie.

4.20. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

		31/12/2020					
<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	JUSTE VALEUR PAR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	1,7				1,7	1,7
Autres actifs financiers	(2)		0,9		163,9	164,8	164,8
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				1,8	1,8	1,8
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				537,4	537,4	537,4
Trésorerie		1 034,2				1 034,2	1 034,2
Équivalents de trésorerie	(4)	573,7				573,7	573,7
Actifs financiers de trésorerie	(1)	57,6				57,6	57,6
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		1 667,2	0,9	0,0	703,0	2 371,2	2 371,2
Dettes financières	(5)				-2 735,0	-2 735,0	-2 846,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-111,5				-111,5	-111,5
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-4,4				-4,4	-4,4
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)				-578,7	-578,7	-578,7
Autres créanciers (non courant)	(3)				-8,7	-8,7	-8,7
Concours bancaires		-14,2				-14,2	-14,2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-130,1	0,0	0,0	-3 322,5	-3 452,5	-3 563,7

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)) à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 12,0 millions d'euros, présentée en actifs financiers de trésorerie et pour laquelle la variation de la juste valeur se réfère à des prix cotés sur un marché actif (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)).

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables (Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)). L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur la juste valeur des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est le taux d'actualisation, établi à 0,13 % au 31 décembre 2020 sur le principal engagement. Une diminution du taux d'actualisation de 13 points de base conduirait à une augmentation de 1,1 million d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les dettes locatives, 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 3,5 millions d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 570,2 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

⁽⁵⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 2 061,0 millions d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 785,2 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

31/12/2019

<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	JUSTE VALEUR PAR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	1,1	0,1			1,2	1,2
Autres actifs financiers	(2)		0,9		79,4	80,3	80,3
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				5,5	5,5	5,5
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				856,1	856,1	856,1
Trésorerie		136,0				136,0	136,0
Équivalents de trésorerie	(4)	13,9				13,9	13,9
Actifs financiers de trésorerie	(1)	83,5				83,5	83,5
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		234,4	1,0	0,0	941,0	1 176,4	1 176,4
Dettes financières	(5)				-1 348,8	-1 348,8	-1 370,7
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-109,4				-109,4	-109,4
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-3,3	-0,1			-3,3	-3,3
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)				-581,7	-581,7	-581,7
Autres créanciers (non courant)	(3)				-19,8	-19,8	-19,8
Concours bancaires		-7,4				-7,4	-7,4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-120,1	-0,1	0,0	-1 950,2	-2 070,4	-2 092,3

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)] à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 38,3 millions d'euros, présentée en actifs financiers de trésorerie et pour laquelle la variation de la juste valeur se réfère à des prix cotés sur un marché actif [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables [Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)]. L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur la juste valeur des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est le taux d'actualisation, établi à 0,4 % au 31 décembre 2019. Une diminution du taux d'actualisation de 40 points de base conduirait à une augmentation de 3,5 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les dettes locatives, 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 4,6 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 9,3 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽⁵⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 771,9 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 598,8 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

5. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires IFRS s'élève à 2 099,8 millions d'euros en 2020 comparativement à 3 487,6 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 39,8 % liée à la crise sanitaire du Covid-19.

Le chiffre d'affaires IFRS en 2020 se répartit sur les trois activités Mobilier Urbain, Transport et Affichage pour respectivement 1 090,8 millions d'euros, 664,8 millions d'euros et 344,2 millions d'euros (contre 1 627,0 millions d'euros, 1 346,1 millions d'euros et 514,6 millions d'euros en 2019).

Le chiffre d'affaires IFRS publicitaire s'élève à 1 835,6 millions d'euros en 2020 (contre 3 128,9 millions d'euros en 2019) et le chiffre d'affaires IFRS non publicitaire s'est élevé à 264,2 millions d'euros en 2020 (contre 358,7 millions d'euros en 2019).

5.2. Charges d'exploitation nettes

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Baux et redevances core business	-46,1	-497,2
Autres charges d'exploitation nettes	-437,8	-579,1
Impôts et taxes	-6,6	-7,5
Frais de personnel	-530,5	-688,9
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽²⁾	-1 021,1	-1 772,7
Dotations aux provisions nettes des reprises	0,7	29,7
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-1 261,5	-1 290,0
Perte de valeur des goodwill	-176,0	-10,0
Pièces détachées maintenance	-46,0	-40,5
Autres produits opérationnels	26,2	83,4
Autres charges opérationnelles	-98,0	-27,0
TOTAL	-2 575,6	-3 027,2

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

⁽²⁾ Dont -602,7 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -418,3 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2020 (contre respectivement -1 221,6 millions d'euros et -551,2 millions d'euros en 2019).

Baux et redevances

En 2020, les charges de baux et redevances se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	BAUX ET REDEVANCES CORE BUSINESS ⁽¹⁾	LOYERS NON CORE BUSINESS ^{(1) & (2)}
Charges variables	61,4	0,0
Charges sur contrat court terme	-11,8	-3,3
Charges sur contrat de faible valeur	-25,0	-4,6
Charges fixes sur contrats avec droits de substitution substantiels	-70,7	0,0
TOTAL	-46,1	-7,9

⁽¹⁾ Les loyers core business sont relatifs à des contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires et les loyers non core à des locations immobilières et véhicules.

⁽²⁾ Compris dans le poste « Autres charges d'exploitation nettes ».

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. En 2020, conformément aux préconisations de l'amendement IFRS16, ces charges variables bénéficient de l'effet favorable de l'extinction des dettes locatives en lien avec les négociations des loyers fixes et minimums garantis pour des périodes dont la durée n'excède pas juin 2021. Cet effet favorable représente la majorité de la rubrique « Gains et pertes sur contrats de location » du tableau des flux de trésorerie en 2020.

Dans le contexte particulier de l'année 2020 des renégociations sur les minimums garantis sont intervenues de manière substantielle. L'année 2020 a ainsi été marquée par une baisse du chiffre d'affaires de 39,8 % par rapport à 2019 et une baisse des baux et redevances de 33,6 % [-1 074,8 millions d'euros en 2020 contre -1 619,3 millions d'euros en 2019, y-compris la charge d'amortissement du droit d'utilisation et la charge d'intérêt de la dette locative pour les contrats retraités sous IFRS16].

Une simulation de la sensibilité des baux et redevances à la variation du chiffre d'affaires sur la base des seuls éléments contractuels n'est pas pertinente car la crise de la Covid-19 a mis en évidence la capacité du Groupe, face à la baisse significative du chiffre d'affaires, de négocier des baisses importantes de redevances fixes et minimums garantis, ainsi que de taux de redevances variables.

En 2019, les charges de location se décomposaient de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	BAUX ET REDEVANCES CORE BUSINESS <small>(1) & (2)</small>	LOYERS NON CORE BUSINESS <small>(2) & (3)</small>
Charges variables	-389,0	0,0
Charges sur contrat court terme	-25,3	-5,8
Charges sur contrat de faible valeur	-21,1	-6,5
Charges fixes sur contrats avec droits de substitution substantiels	-61,8	0,0
TOTAL	-497,2	-12,3

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 ».

⁽²⁾ Les loyers core business sont relatifs à des contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires et les loyers non core à des locations immobilières et véhicules.

⁽³⁾ Compris dans le poste « Autres charges d'exploitation nettes ».

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 frais de timbres et taxes publicitaires
- les loyers non core business sur contrats de courte durée et de faible valeur.

Les charges de loyers non core business, d'un montant de -7,9 millions d'euros en 2020 sont des charges fixes et sont détaillées dans le paragraphe ci-dessus.

Détail des plans de stock-options ⁽¹⁾ :

	PLAN 2017	PLAN 2016	PLAN 2015	PLAN 2014
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €
Repricing – Ajustement du nombre d'options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992
Nombre d'options en vie à la fin de période	314 182	744 522	459 094	534 106

⁽¹⁾ Le Groupe n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013, ni en 2018, 2019 et 2020.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

L'ajustement lié à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) n'a eu aucun impact sur la charge IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

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 8,2 millions d'euros en 2020, contre 11,2 millions d'euros en 2019.

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. Il comprend en déduction les aides d'état consenties dans le cadre de dispositifs de chômage partiel.

Ce poste prend également en compte les charges liées aux plans d'intéressement et de participation des salariés français ainsi que les charges de retraite.

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Rémunérations et avantages divers	-424,9	-561,5
Charges sociales	-105,5	-127,2
Paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾	0,0	-0,2
TOTAL	-530,5	-688,9

⁽¹⁾ Dont -0,01 million d'euros réglés en actions en 2020 contre -0,2 million d'euros réglés en actions en 2019.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2020 et en 2019.

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

ANNÉE	2020	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	2019	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
Nombre d'options en vie en début de période	2 143 905		32,08 €	2 298 008		31,47 €
- Options octroyées durant la période						
- Options annulées durant la période	92 001		32,48 €	43 689		31,41 €
- Options exercées durant la période				92 460	26,30 €	19,62 €
- Options venues à expiration durant la période				17 954		19,62 €
Nombre d'options en vie en fin de période	2 051 904		32,06 €	2 143 905		32,08 €
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES EN FIN DE PÉRIODE	2 051 904		32,06 €	2 143 905		32,08 €

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

HYPOTHÈSES	2017	2016	2015	2014
- Prix du support à la date d'octroi	30,02 €	34,90 €	31,75 €	31,57 €
- Volatilité estimée	23,38 %	25,56 %	25,51 %	27,46 %
- Taux d'intérêt sans risques	-0,11 %	-0,24 %	-0,03 %	0,80 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	4,70 %	4,70 %	4,70 %	4,70 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	2,21 %	1,77 %	1,77 %	1,42 %
- Juste valeur des options ⁽²⁾	4,32 €	6,09 €	5,51 €	6,42 €

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

⁽²⁾ Cette juste valeur unitaire ne tient pas compte de l'effet de « turnover ».

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 2014 à 2017, le Groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

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

Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises

Les reprises nettes de provisions ont diminué de -29,0 millions d'euros et les dotations aux amortissements nettes des reprises ont diminué de 28,4 millions d'euros dont 54,1 millions d'euros aux dotations aux amortissements des droits d'utilisation et -25,7 millions d'euros aux dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles.

Les reprises nettes de provisions correspondent principalement en 2020 aux reprises de provisions pour démontage pour 14,2 millions d'euros, aux reprises de provisions pour avantages

aux personnel pour 1,1 million d'euros, aux reprises de provisions pour pertes à terminaison liées au traitement comptable des acquisitions pour 0,6 million d'euros, aux dotations aux provisions relatives aux tests de perte de valeur pour -11,2 millions d'euros et aux dotations aux provisions pour risques et charges pour -4,4 millions d'euros.

Les reprises nettes de provisions correspondent principalement en 2019 aux reprises de provisions pour démontage pour 23,7 millions d'euros.

Ce poste comprend en 2020 une dotation nette de -46,1 millions d'euros relative aux tests de perte de valeur réalisés dont -36,7 millions d'euros de dotations nettes aux amortissements d'immobilisations corporelles et incorporelles, +1,8 million d'euros de reprises nettes des amortissements des droits d'utilisation et -11,2 millions d'euros de dotations nettes aux provisions pour pertes à terminaison.

Ce poste comprend en 2019 une dotation nette de -1,0 million d'euros relative aux tests de perte de valeur réalisés dont -2,0 millions d'euros de dotations nettes aux amortissements d'immobilisations corporelles et incorporelles, +2,5 millions d'euros de reprises nettes des amortissements des droits d'utilisation et -1,5 million d'euros de dotations nettes aux provisions pour pertes à terminaison.

Perte de valeur des goodwill

Au 31 décembre 2020, une perte de valeur des goodwill a été constatée pour un montant de -176,0 millions d'euros dont -128,0 millions d'euros sur l'UGT Pacifique (dont -49,7 millions d'euros liés au segment Affichage et -78,3 millions d'euros liés au segment Transport) et -48,0 millions d'euros sur l'UGT Affichage Reste du Monde.

Au 31 décembre 2019, une perte de valeur des goodwill a été constatée pour un montant de -10,0 millions d'euros sur l'UGT Affichage Reste du Monde.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	0,0	4,3
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	11,7	11,8
Autres produits de gestion	4,6	4,2
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Non Core Business	0,3	0,0
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Core Business	9,7	63,1
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	26,2	83,4
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-46,8	-2,3
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-2,0	-2,7
Autres charges de gestion	-48,3	-21,9
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Non Core Business	0,0	-0,1
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Core Business	-1,0	0,0
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	-98,0	-27,0
TOTAL	-71,8	56,4

En 2020, aucune plus-value sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre n'a été constatée.

En 2019, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 4,3 millions d'euros sont relatives notamment à la liquidation d'une société en Europe pour 3,2 millions d'euros.

En 2020, les effets sur le compte de résultat liés à des modifications de contrats de location core business s'élèvent à 8,7 millions d'euros. Ils résultent notamment de la suppression du minimum garanti ou de la réduction de durées contractuelles. Ils s'élevaient à 63,1 millions d'euros en 2019.

En 2020, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -46,8 millions d'euros concernent principalement l'impact de la cession de la société Russ Outdoor pour -39,0 millions d'euros.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

En 2019, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -2,3 millions d'euros concernent la liquidation d'une société au Royaume-Uni.

En 2020, les autres charges de gestion d'un montant de -48,3 millions d'euros comprennent principalement des coûts de restructuration de -31,8 millions d'euros en lien avec la Covid-19.

En 2019, les autres charges de gestion d'un montant de -21,9 millions d'euros comprennent principalement des coûts de restructuration de -10,0 millions d'euros en lien notamment avec les acquisitions et liquidations.

5.3. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>		2020	2019
CHARGES D'INTÉRÊTS SUR DETTES LOCATIVES IFRS16		-118,1	-152,0
Produits d'intérêts		3,0	6,2
Charges d'intérêts		-34,1	-17,5
INTÉRÊTS FINANCIERS NETS		-31,2	-11,3
IMPACT DU COÛT AMORTI		-1,0	-1,1
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(1)	-32,1	-12,4
DIFFÉRENCES NETTES DE CHANGE ET COÛTS DES COUVERTURES		-3,8	-5,6
CHARGES (NETTES) D'ACTUALISATION		-4,4	-16,6
COÛT DES GARANTIES BANCAIRES		-1,6	-1,8
Dotations aux provisions pour risques financiers		-0,8	-0,1
Reprises de provisions pour risques financiers		0,0	0,1
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS FINANCIÈRES		-0,8	0,0
Produits de cession d'actifs financiers		0,0	0,0
Charges de cession d'actifs financiers		0,0	0,0
RÉSULTAT NET DE CESSION D'ACTIFS FINANCIERS		0,0	0,0
AUTRES		0,1	0,1
AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	(2)	-10,5	-23,9
RESULTAT FINANCIER HORS IFRS16	(3)=(1)+(2)	-42,6	-36,4
RÉSULTAT FINANCIER		-160,7	-188,4
<i>Total produits financiers</i>		3,0	6,4
<i>Total charges financières</i>		-163,8	-194,8

L'amélioration de +27,7 millions d'euros du résultat financier provient principalement de la baisse des charges d'intérêts sur dettes locatives IFRS16 et des charges d'actualisation. Cette amélioration est compensée en partie par une hausse du coût de l'endettement net en lien avec la mise en place de nouveaux financements par JCDecaux SA notamment d'emprunts obligataires pour 1,2 milliard d'euros.

5.4. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>		2020	2019
Impôts courants		-10,3	-87,6
- CVAE		-3,8	-6,3
- Autres		-6,5	-81,3
Impôts différés		31,5	-4,5
- CVAE			
- Autres		31,5	-4,5
TOTAL		21,2	-92,1

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 4,6 % en 2020 contre 32,6 % en 2019. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 4,6 % en 2020 contre 31,3 % en 2019. Le faible taux de 4,6 % en 2020 est principalement lié à la non-reconnaissance d'impôts différés sur les déficits de l'année dans certaines géographies du Groupe.

Nature des impôts différés

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	6,0	6,3
Reports déficitaires	16,1	-4,3
Provisions pour démontage	0,9	-0,2
Provisions pour retraites et avantages assimilés	0,3	-1,9
Contrats de location IFRS16	-1,1	-9,7
Autres	9,4	5,2
TOTAL	31,5	-4,5

Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-616,7	282,2
Charge d'impôt	21,2	-92,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	-637,9	374,2
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1,3	-102,0
Perte de valeur des goodwill	176,0	10,0
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	5,7	8,0
Autres produits non imposables	-18,7	-45,8
Autres charges non déductibles	87,8	71,4
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN	-385,7	315,8
Taux d'impôt pondéré du Groupe ⁽¹⁾	27,85 %	23,44 %
IMPÔT THÉORIQUE	107,4	-74,0
Impôts différés sur déficits non reconnus	-99,1	-15,8
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	1,0	5,4
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	15,5	2,1
Crédits d'impôts	2,2	1,9
Retenue à la source	-2,0	-5,0
Taxe sur dividendes	-0,2	-0,7
Divers	0,1	0,2
IMPÔT TOTAL CALCULÉ	25,0	-85,8
CVAE nette	-3,8	-6,3
IMPÔT ENREGISTRÉ	21,2	-92,1

⁽¹⁾ Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

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

En 2020, la quote-part dans les résultats des entreprises associées s'élève à -9,5 millions d'euros contre 18,9 millions d'euros en 2019, et la quote-part dans les résultats des coentreprises s'élève à 8,2 millions d'euros en 2020 contre 83,1 millions d'euros en 2019. Une perte de valeur des entreprises associées est enregistrée pour -4,0 millions d'euros en 2020. Une perte de valeur des coentreprises est constatée en 2020 pour -0,2 million d'euros alors qu'une reprise de perte de valeur des coentreprises avait été constatée en 2019 pour 8,7 millions d'euros.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

5.6. Effectifs

Au 31 décembre 2020, les effectifs du Groupe atteignent 9 760 personnes contre 12 076 personnes au 31 décembre 2019. Ces données n'incluent pas la quote-part des effectifs des coentreprises, de respectivement 474 personnes et 1 129 personnes au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

La répartition des effectifs sur les exercices 2020 et 2019 est la suivante :

	2020	2019
Technique	5 020	6 251
Vente et Marketing	2 351	2 936
Informatique et Administration	1 835	2 157
Relations contractants	423	548
Recherche et développement	131	184
TOTAL	9 760	12 076

La répartition des effectifs des coentreprises sur les exercices 2020 et 2019 est la suivante :

	2020	2019
Technique	221	492
Vente et Marketing	142	370
Informatique et Administration	91	232
Relations contractants	20	35
Recherche et développement	0	0
TOTAL	474	1 129

La baisse des effectifs en 2020 s'explique par les impacts du chômage partiel, des temps partiels imposés et autres mécanismes similaires ainsi que par des départs non remplacés et des plans de restructuration.

5.7. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action (de base et dilué)

	2020	2019
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	212 742 395	212 895 694
Nombre pondéré de stock-options potentiellement convertibles	2 051 904	2 167 020
Nombre pondéré de stock-options qui ne seraient pas exercées au prix d'exercice ⁽¹⁾	-2 051 904	-2 143 905
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	212 742 395	212 918 809

⁽¹⁾ Ce nombre moyen correspond au nombre de stock-options qui ne serait pas exercé du fait d'un prix d'exercice attribué supérieur au prix de marché.

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

5.8. Honoraires des commissaires aux comptes

En 2020, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

En milliers d'euros	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	1 820	1 797
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées ⁽¹⁾</i>	507	520
<i>Autres sociétés contrôlées ⁽¹⁾</i>	1 313	1 277
Services autres que la certification des comptes (SACC) ⁽²⁾	146	136
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées ⁽¹⁾</i>	75	55
<i>Autres sociétés contrôlées ⁽¹⁾</i>	71	81
TOTAL	1 966	1 933

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

En 2019, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	2 252	2 113
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽¹⁾</i>	806	738
<i>Autres sociétés contrôlées⁽¹⁾</i>	1 447	1 375
Services autres que la certification des comptes (SACC) ⁽²⁾	277	137
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽¹⁾</i>	56	29
<i>Autres sociétés contrôlées⁽¹⁾</i>	221	108
TOTAL	2 529	2 250

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

6. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

6.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 888,1 millions d'euros en 2020 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 790,4 millions d'euros
- la variation du besoin en fonds de roulement de 237,4 millions d'euros
- et le paiement des intérêts sur dettes locatives IFRS16 et des autres intérêts financiers nets pour respectivement -82,1 millions d'euros et -17,4 millions d'euros et le paiement de l'impôt pour -40,3 millions d'euros.

En 2019, les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles s'élevaient à 1 500,2 millions d'euros dont 1 761,2 millions d'euros de flux d'exploitation générés par le résultat d'exploitation et les autres charges et produits financiers, retraités des éléments sans effet de trésorerie, 6,2 millions d'euros de variation du besoin en fonds de roulement, -154,7 millions d'euros de paiement des intérêts sur dettes locatives IFRS 16, -11,9 millions d'euros de paiement des autres intérêts financiers nets et -100,6 millions d'euros de paiement de l'impôt.

6.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -273,7 millions d'euros en 2020 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -218,8 millions d'euros (dont 0,4 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles)
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 41,8 millions d'euros
- des encaissements sur cessions de titres de participation nets des décaissements et de la trésorerie acquise et cédée d'un montant total de 0,8 million d'euros (dont 23,8 millions d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières et 10,9 millions d'euros de trésorerie nette acquise et cédée). Ce montant inclut principalement la cession de

Russ Outdoor (Russie) et l'acquisition d'Abri Services Media (France). Le montant lié aux prises de contrôle représente -25,0 millions d'euros dont 10,9 millions d'euros de trésorerie nette acquise

- des acquisitions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de -97,6 millions d'euros. Ce montant concerne principalement le prêt accordé à City Lead Developments Ltd pour l'acquisition de Clear Media (Chine).

En 2019, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -347,3 millions d'euros dont -360,3 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements, -14,0 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation nets des encaissements et de la trésorerie acquise et cédée (dont 7,9 millions d'euros de trésorerie nette acquise et cédée) et 27,0 millions d'euros de cessions d'autres immobilisations financières nettes.

6.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de 848,7 millions d'euros en 2020 comprennent :

- des flux nets sur les emprunts des sociétés contrôlées pour un montant de 1 365,9 millions d'euros
- des remboursements de dettes locatives pour -533,2 millions d'euros d'un montant limité du fait notamment des retenues de paiement dans le contexte particulier de la crise sanitaire
- des dividendes versés par des sociétés contrôlées du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -7,8 millions d'euros
- des cessions d'actifs financiers de trésorerie pour 24,8 millions d'euros
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle nets des encaissements pour -0,9 million d'euros
- des augmentations de capitaux propres nettes pour 0,9 million d'euros
- des achats d'actions propres nets des ventes pour -1,0 million d'euros.

En 2019, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -1 083,6 millions d'euros et concernaient les remboursements de dettes locatives pour -950,3 millions d'euros, le versement de dividendes pour -135,6 millions d'euros, les encaissements sur cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle nets des décaissements pour 5,6 millions d'euros, les acquisitions

d'actifs financiers de trésorerie pour -1,1 million d'euros, les flux nets sur les emprunts des sociétés contrôlées pour -3,9 millions d'euros, les augmentations de capitaux propres nettes pour 2,2 millions d'euros et les achats d'actions propres nets des ventes pour -0,5 million d'euros.

6.4. Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière brute

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS LONG TERME	AUGMENTATION D'EMPRUNTS LONG TERME	EFFET DE CHANGE, VARIATION DE PÉRIMÈTRE, IMPACT DE IFRS9 ET VARIATION DES INTÉRÊTS COURUS	31/12/2020
Emprunts obligataires (coût amorti inclus)	1 048,1	-300,0	1 199,8	4,8	1 952,8
Billet de trésorerie	180,0		301,0		481,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (coût amorti inclus)	71,3	-361,2	518,9	2,7	231,7
Emprunts divers	44,5	-6,7	14,1	-0,9	51,0
Intérêts courus	4,8			13,7	18,5
DETTE BRUTE	1 348,8	-667,9	2 033,7	20,3	2 735,0

6.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des droits d'utilisation et des dettes locatives liés aux contrats de location est de 570,5 millions d'euros en 2020. Aucune transaction sans effet de trésorerie liée aux acquisitions de titres de participation n'a été constatée en 2020.

7. RISQUES FINANCIERS

Le Groupe est exposé à différents risques financiers notamment les risques 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. Il peut néanmoins être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

7.1. Risques liés à l'activité et politique de gestion de ces risques

Risque de liquidité et financement

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels (flux de trésorerie d'intérêts et remboursements contractuels) pour les passifs financiers et les instruments financiers :

<i>En millions d'euros</i>	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS ⁽¹⁾	2021	2022	2023	2024	> 2024
Emprunts obligataires	1 952,8	2 146,3	35,2	35,2	785,2	627,6	663,1
NEU CP (Billets de trésorerie)	481,0	481,0	481,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	224,1	239,7	49,4	31,9	4,0	2,2	152,2
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	7,6	7,7	2,7	5,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières divers	51,0	51,0	51,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts courus	18,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	14,2	14,2	14,2	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS	2 749,2	2 939,9	633,5	72,1	789,2	629,8	815,3
Couvertures de change	-2,6	-2,6	-2,6	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS ⁽²⁾	-2,6	-2,6	-2,6	0,0	0,0	0,0	0,0

Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.

⁽¹⁾ Dans les flux de trésorerie contractuels, les intérêts sont inclus dans chaque type d'emprunt.

⁽²⁾ Un montant négatif correspond à un flux de trésorerie à payer.

La politique de financement du Groupe consiste à :

- centraliser ses financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés directement et indirectement par JCDecaux SA à ses filiales. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe)
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de durée cohérente avec la maturité de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissement et d'activité
- disposer en permanence d'une réserve de liquidités notamment sous la forme de lignes de crédit confirmées
- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances
- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables
- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du Groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes.

Au 31 décembre 2020, 96 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 3,6 ans environ.

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêts du fait de son endettement. Compte tenu du contexte de taux bas depuis plusieurs années, le Groupe est majoritairement endetté à taux fixe. La ventilation entre taux fixe et taux variable est détaillée au paragraphe 4.14 « Dette financière ».

Le tableau ci-après présente la répartition, par échéance de taux d'intérêt, des actifs et passifs financiers au 31 décembre 2020 :

En millions d'euros	31/12/2020			
	< 1 AN	1 AN et 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Dettes JCDecaux SA	-675,2	-1 349,9	-599,9	-2 625,0
Autres dettes	-101,7	-7,9		-109,6
Concours bancaires	-14,2			-14,2
PASSIFS FINANCIERS (1)	-791,1	-1 357,8	-599,9	-2 748,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 607,8			1 607,8
Actifs financiers de trésorerie	57,6			57,6
Autres Actifs financiers (hors investissements financiers)	3,4	145,9	14,6	163,9
ACTIFS FINANCIERS (2)	1 668,8	145,9	14,6	1 829,3
POSITION NETTE (3)=(1)+(2)	877,7	-1 211,9	-585,3	-919,5

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 2020, 90 % du total de la dette financière économique du Groupe, toutes devises confondues, est à taux fixe.

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.

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de 1 665,5 millions d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de trésorerie (détaillés au paragraphe 4.10 « Trésorerie gérée ») et de 836,4 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais certaines imposent le respect d'un ratio en cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's), calculé sur la base des comptes consolidés.

En cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's), la ligne de crédit revolving et l'emprunt bancaire de 150 millions d'euros portés par JCDecaux SA imposent le respect du ratio : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Par précaution, le Groupe a obtenu un waiver de la part des prêteurs sur ces deux financements pour les constatations du 31 décembre 2020 et du 31 décembre 2021. Le prochain covenant applicable sera donc sur la base des comptes du 31 décembre 2022 si la notation financière est inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's) à cette date.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » perspective négative par Moody's et « BBB- » perspective négative par Standard and Poor's (la dernière mise à jour de Moody's datant du 29 juin 2020, et celle de Standard and Poor's du 20 novembre 2020).

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les fonds ne peuvent pas être rapatriés immédiatement, principalement du fait de restrictions réglementaires. Néanmoins, dans la majorité des pays concernés, le Groupe perçoit régulièrement des dividendes des filiales, de plus, ces liquidités font l'objet d'un emploi local.

Risque de change

En dépit de sa présence dans plus de 80 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.

En 2020, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 49,6 % du résultat du Groupe.

Le tableau ci-après présente, sur la base des données réelles 2020, l'exposition du résultat consolidé et des réserves consolidées du Groupe à une variation de -10 % du taux de change des devises étrangères les plus représentées dans le Groupe, soit le dollar américain, le dollar australien, la livre sterling, le dollar de Hong Kong et le yuan chinois :

	DOLLAR AMÉRICAIN	DOLLAR AUSTRALIEN	LIVRE STERLING	DOLLAR DE HONG KONG	YUAN CHINOIS
PART DES DEVICES DANS LE RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	14,1 %	10,7 %	6,5 %	2,8 %	2,4 %
Impact sur le résultat consolidé	1,4 %	1,1 %	0,6 %	0,3 %	0,2 %
Impact sur les réserves consolidées	1,9 %	-3,2 %	-0,9 %	-1,7 %	-1,2 %

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient principalement des couvertures de change sur des opérations financières.

Dans le cadre de l'application de sa politique de centralisation des financements, le Groupe a mis en place principalement des swaps de change à court terme pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe. Le Groupe peut être amené à ne pas couvrir certaines positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) non disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant.

Au 31 décembre 2020, le Groupe considère que son résultat et sa situation financière ne devraient pas être affectés de façon significative par une variation des cours des devises.

Gestion de la trésorerie et actifs financiers de trésorerie

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de 1 665,5 millions d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de trésorerie, dont 1 607,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (dont 573,7 millions d'euros en équivalents de trésorerie), et 57,6 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie. 9,4 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie.

Gestion du capital et du ratio Dette nette/ Capitaux propres

Le Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe en termes de gestion de son capital.

7.2. Risques induits par la gestion financière

Risque lié à l'utilisation d'instruments financiers

Le Groupe n'utilise des instruments financiers que dans le cadre de la gestion de son risque de change.

Risque lié à la notation de crédit

JCDecaux SA est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB- » par Standard and Poor's, à la date de publication de ces Annexes, chacune de ces notes étant assortie d'une perspective négative.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe pour un montant total de 1 949,8 millions d'euros comportent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs

de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating. Les autres sources principales de financement du Groupe (financements levés par la maison mère) ainsi que les contrats de ses principales opérations de couverture ne sont pas sujets à annulation anticipée en cas de dégradation de la notation du Groupe.

La ligne de crédit revolving de 825 millions d'euros et l'emprunt bancaire de 150 millions d'euros portés par JCDecaux SA imposent le respect du ratio suivant en cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's) : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Par précaution, le Groupe a obtenu un waiver de la part des prêteurs sur ces deux financements pour les constatations du 31 décembre 2020 et du 31 décembre 2021. Le prochain covenant applicable sera donc sur la base des comptes du 31 décembre 2022 si la notation financière est inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's) à cette date.

Risque de contrepartie bancaire

Le risque de contrepartie du Groupe est lié au placement des excédents de trésorerie du Groupe auprès de ses partenaires bancaires et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et ses opérations de couverture). La politique du Groupe est de limiter ce risque (i) en centralisant autant que possible au niveau de JCDecaux SA la trésorerie disponible des filiales, (ii) en soumettant à autorisation préalable de la Direction Financière Groupe les ouvertures de compte bancaire (iii) en sélectionnant les banques chez lesquelles JCDecaux SA et ses filiales peuvent effectuer des dépôts (iv) et en suivant ce risque de contrepartie régulièrement.

Risque de contrepartie clients

Le risque de contrepartie sur les créances clients fait l'objet le cas échéant des provisions nécessaires. La valeur nette comptable des créances clients est détaillée au paragraphe 4.9 « 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 2,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Risque sur titres et dépôts à terme

La trésorerie excédentaire du Groupe peut être placée en titres de placement court terme ou en dépôts à court terme. En cas de titres de placements court terme, les titres investis sont des titres monétaires. Ces instruments sont investis à court terme, portent rémunération sur la base d'une référence monétaire, sont liquides et n'induisent qu'un risque de contrepartie limité.

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

8. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

8.1. Engagements sur titres et autres engagements

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
ENGAGEMENTS DONNÉS⁽¹⁾		
Garanties de marché	505,3	551,7
Autres garanties	37,3	37,7
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	10,8	8,2
Engagements sur titres (options de vente accordées)	0,5	0,5
TOTAL	553,9	598,1
ENGAGEMENTS REÇUS		
Avals, cautions et autres garanties	0,0	0,0
Engagements sur titres (options d'achat reçues)	0,7	5,5
Lignes de crédit	836,4	844,5
TOTAL	837,2	850,0

⁽¹⁾ Hors engagements de loyers sur les contrats signés non commencés et hors engagements sur les contrats de mise à disposition d'emplacements publicitaires avec droits de substitution substantiels.

Les « garanties de marché » correspondent aux garanties émises principalement par JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. Ainsi, JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. garantissent directement, ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de leurs filiales.

Les « autres garanties » comprennent les avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, (ii) les garanties accordées par JCDecaux SA auprès de banques dans le cadre de lignes de crédit, (iii) d'autres engagements tels que des garanties de paiement données à des fournisseurs.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement de montants de trésorerie donnée en garantie, ainsi que d'hypothèques sur des biens immobiliers en Allemagne.

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

Par ailleurs, dans le cadre de certains contrats publicitaires, JCDecaux North America Inc., directement ou à travers ses filiales, et ses partenaires de coentreprises se sont accordés réciproquement des droits de vente (put) et d'achat (call) sur leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

Enfin, dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder, ou se voir accorder, des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, le Groupe et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, le Groupe ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

Les lignes de crédit sont constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 825,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 11,4 millions d'euros.

8.2. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 368,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 441,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

8.3. Engagements sur les contrats de location signés non démarrés

Au 31 décembre 2020, les montants des engagements sur les contrats signés non démarrés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL
Location d'emplacements publicitaires	36,0
Location de bien immobiliers	0,0
Location de véhicules	0,0
Location autres biens	0,0
TOTAL	36,0

Ces engagements se transformeront en dettes IFRS 16 à la date de début de location.

8.4. Engagements sur les contrats de mise à disposition d'emplacements publicitaires avec droits de substitution substantiels

Dans les activités Mobilier Urbain et Transport certains contrats comportent un droit de substitution substantiel sur les emplacements publicitaires à la main du fournisseur. A ce titre ces contrats sont des contrats de service exclus du champ d'application d'IFRS16.

Le montant des engagements donnés sur ce type de contrats, et pour ceux démarrant après le 1^{er} janvier 2019, s'élève à 769,6 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 572,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 (montants non inflatés et non actualisés).

9. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

9.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les quatre catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées
- les transactions réalisées par JCDecaux SA et ses filiales avec JCDecaux Holding (mère de JCDecaux SA) et ses filiales
- les transactions réalisées avec les minoritaires influents
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

9.2. Détail des transactions

En millions d'euros	2020				2019			
	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL
ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE								
ACTIFS								
Droits d'utilisation		14,1	78,6	92,7		0,4	36,8	37,2
Prêts et créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	119,0	0,0	0,0	119,1	34,2			34,2
Autres créances	30,6	0,3	2,1	33,1	30,1	0,2	2,2	32,5
TOTAL DES ACTIFS	149,6	14,5	80,7	244,9	64,3	0,6	39,0	103,9
PASSIFS								
Dettes financières & Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	38,6	113,4		151,9	39,3	111,1		150,4
Autres dettes	8,3	19,6	95,2	123,1	10,4	6,9	45,4	62,7
TOTAL DES PASSIFS	46,9	133,0	95,2	275,0	49,7	118,0	45,4	213,1
COMPTE DE RÉSULTAT								
RÉSULTAT D'EXPLOITATION								
Produits	34,3	0,3	3,0	37,6	50,6	0,1	2,9	53,6
Charges ⁽⁴⁾	-9,6	-4,9	-11,9	-26,4	-9,8	-5,8	-11,6	-27,2
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	24,7	-4,6	-8,9	11,2	40,8	-5,7	-8,7	26,4
RÉSULTAT FINANCIER								
Produits	1,5	0,3		1,8	2,3			2,3
Charges ^{(4) (5)}	-0,2	-2,4	-0,8	-3,4	-0,4	-12,1	-1,2	-13,7
RÉSULTAT FINANCIER	1,3	-2,1	-0,8	-1,6	1,9	-12,1	-1,2	-11,4

⁽¹⁾ Y compris les intérêts courus.

⁽¹⁾ Part non éliminée des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées.

⁽²⁾ Transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding et transactions réalisées avec les minoritaires influents.

⁽³⁾ Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires s'élève à 111,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 et à 109,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

⁽⁴⁾ Dont -2,1 millions d'euros en 2020 et -12,0 millions d'euros en 2019 de charges nettes de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽⁵⁾ Dont -0,9 million d'euros en 2020 et -1,2 million d'euros en 2019 de charges d'intérêts sur dettes locatives IFRS16 avec les parties liées.

⁽⁴⁾ Dont -11,1 millions d'euros en 2020 et -10,3 millions d'euros en 2019 de dotations aux amortissements des droits d'utilisation avec les parties liées.

Au 31 décembre 2020, la principale variation significative des relations entre le Groupe et les parties liées par rapport au 31 décembre 2019 est une augmentation de 84,8 millions d'euros des prêts accordés aux sociétés mises en équivalence, en lien principalement avec le prêt accordé à City Lead Developments Ltd dans le cadre de l'acquisition de Clear Media en 2020.

Les engagements hors bilan de loyers avec les parties liées sont dorénavant, en application d'IFRS16, au passif de l'état de situation financière pour leur valeur actualisée. Cette dette locative avec les parties liées est incluse dans la ligne « Autres dettes » du tableau ci-dessus et représente 108,8 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 44,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, les engagements donnés de garantie de marché avec les entreprises associées s'élèvent à 16,5 millions d'euros.

9.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2020 et 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Avantages à court terme	4,4	7,9
Avantages en nature	0,3	0,3
Jetons de présence	0,0	0,0
Assurance-vie/Retraites spécifiques	0,1	0,1
Paievements en actions	0,0	0,0
Total⁽¹⁾	4,8	8,3

⁽¹⁾ Les rémunérations perçues des entreprises associées sont exclues.

Par ailleurs, 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 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le montant des rémunérations dues aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2020 s'élève à 0,4 million d'euros.

10. INFORMATIONS SUR LES COENTREPRISES

Les informations ci-après relatives aux coentreprises sont données par activité en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités ».

10.1. Éléments du compte de résultat

10.1.1. Sur l'année 2020

10.1.1.1. Résultat net

Le résultat net en 2020 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2020 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
RÉSULTAT NET ⁽¹⁾	5,9	46,5	-30,6	21,8
Impact de l'application du pourcentage de détention	-3,2	-31,9	21,7	-13,4
Perte de valeur des coentreprises	-0,2		0,0	-0,2
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	2,5	14,6	-8,9	8,2

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2020 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2020 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	82,5
Transport	326,9
Affichage	75,3
TOTAL ⁽¹⁾	484,6
Impact de l'application du pourcentage de détention	-263,2
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,1
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	220,3

⁽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.

10.1.1.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments de compte de résultat de l'exercice 2020 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-26,7	-95,5	-32,7
Coût de l'endettement net	-0,2	2,2	-6,9
Impôt sur les bénéfices	-4,9	-20,6	-0,5

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2. Sur l'année 2019

10.1.2.1. Résultat net

Le résultat net en 2019 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
RÉSULTAT NET ⁽¹⁾	27,7	162,2	-17,8	172,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-13,6	-97,7	13,5	-97,7
Perte de valeur des coentreprises	5,0		3,7	8,7
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	19,1	64,5	-0,5	83,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	126,3
Transport	587,1
Affichage	161,7
TOTAL ⁽¹⁾	875,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-457,2
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,6
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	416,3

⁽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.

10.1.2.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments du compte de résultat de l'exercice 2019 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-22,2	-103,8	-52,8
Coût de l'endettement net	-0,1	3,1	-16,7
Impôt sur les bénéfices	-7,6	-56,4	-1,0

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2. Autres éléments du résultat global

10.2.1. Sur l'année 2020

Les autres éléments du résultat global en 2020 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2020 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ⁽¹⁾	-1,7	-4,8	29,2	22,8
Impact de l'application du pourcentage de détention	0,8	1,9	-22,3	-19,5
Écarts de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	1,1	1,1
Écarts de conversion sur goodwill & élimination des titres	-0,3	-2,6	35,7	32,8
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	-1,1	-5,5	43,8	37,2

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2.2. Sur l'année 2019

Les autres éléments du résultat global en 2019 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ⁽¹⁾	0,0	-0,6	-4,8	-5,4
Impact de l'application du pourcentage de détention	0,0	0,4	3,8	4,2
Écarts de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	-1,1	-1,1
Écarts de conversion sur goodwill & élimination des titres	0,1	0,6	6,2	6,9
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	0,1	0,4	4,1	4,6

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3. Éléments de l'état de situation financière

10.3.1. Au 31 décembre 2020

10.3.1.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2020 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2020 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	131,9	268,8	137,3	537,9
Actifs courants	81,7	181,5	18,3	281,5
Passifs non courants	-107,5	-83,5	-157,5	-348,5
Passifs courants	-58,4	-213,0	-22,4	-293,8
ACTIF NET ⁽¹⁾	47,7	153,7	-24,3	177,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-22,1	-78,7	11,0	-89,8
Perte de valeur des coentreprises	-9,6	0,0	-7,9	-17,6
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,4	47,4	5,8	65,6
Plafonnement des situations nettes négatives			24,6	24,6
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	28,4	122,3	9,2	159,9

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.1.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2020 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nettes des découverts bancaires	3,5	84,2	4,3
Dettes financières non courantes	-55,1	-0,9	-64,6
Dettes financières courantes	-0,2	-1,3	-1,9

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2. Au 31 décembre 2019

10.3.2.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2019 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	115,4	265,4	335,8	716,6
Actifs courants	102,9	361,3	53,1	517,3
Passifs non courants	-49,6	-130,4	-258,4	-438,4
Passifs courants	-106,0	-260,7	-211,8	-578,5
ACTIF NET ⁽¹⁾	62,6	235,6	-81,3	216,9
Impact de l'application du pourcentage de détention	-29,2	-118,9	56,0	-92,1
Perte de valeur des coentreprises	-9,4		-9,1	-18,5
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,7	69,6	54,5	136,7
Plafonnement des situations nettes négatives			23,7	23,7
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	36,8	186,3	43,8	266,8

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2019 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nettes des découverts bancaires	-45,3	198,8	3,3
Dettes financières non courantes	-7,8	0,0	-68,7
Dettes financières courantes	-0,2	-2,6	-130,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.4. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2020 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	10,5	51,1	0,1

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	17,9	62,2	1,3

11. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

11.1. Éléments du compte de résultat

Les éléments du compte de résultat caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2020		2019
	APG SGA SA		APG SGA SA
Chiffre d'affaires	244,7		286,3
Résultat net ⁽¹⁾	9,9		35,0
Impact de l'application du pourcentage de détention	-6,9		-24,5
Perte de valeur des entreprises associées	0,0		0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	3,0		10,5

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés à la quote-part dans les résultats des entreprises associées est de -12,5 millions d'euros en 2020 et de 8,4 millions d'euros en 2019.

11.2. Éléments de l'état de situation financière

Les éléments de la situation nette ⁽¹⁾ caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2020		2019
	APG SGA SA		APG SGA SA
Actif	469,6		495,3
Passif	-336,9		-380,7
Situation nette	132,7		114,6
Impact de l'application du pourcentage de détention	-92,9		-80,2
Perte de valeur des entreprises associées	0,0		0,0
Goodwill	82,9		82,9
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	122,7		117,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés dans les titres mis en équivalence des entreprises associées de l'état de situation financière est de 109,9 millions d'euros et de 68,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

La valorisation à 30 % de APG|SGA SA au cours de bourse du 30 décembre 2020 s'élève à 164,5 millions d'euros.

11.3. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des entreprises associées se décompose comme suit sur les exercices 2020 et 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	2020			2019		
	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL
Dividendes reçus	0,0	3,1	3,1	15,6	8,6	24,2

12. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

12.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2020, JCDecaux SA est détenue à 64,67 % par la société JCDecaux Holding.

12.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MOBILIER URBAIN					
JCDecaux SA		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FRANCE	(1)	France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT		France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI		France	66,00	Glob.	66,00
JCDecaux ASIE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EUROPE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AMERIQUES HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AFRIQUE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOLLORE HOLDING		France	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIAKIOSK	(15)	France	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE	(17)	France	100,00	Glob.	100,00
SOCIETE FERMIERE DES COLONNES MORRIS		France	100,00	Glob.	100,00
SOCIETE INFORMATION COMMUNICATION MOBILITE - SICM		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOBILITE AIX-MARSEILLE		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SUPPLY CHAIN	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
SOCIETE HAVRAISE DE MOBILIER URBAIN	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
SOCIETE EURO METROPOLITAINE DE MOBILIER URBAIN	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
SOCIETE DE MOBILIER URBAIN DE CAGNES SUR MER	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
ABRI SERVICES MEDIA SAS	(3) & (25)	France	100,00	Glob.	100,00
ABRI SERVICES PAYS DE LOIRE	(3) & (25)	France	100,00	Glob.	100,00
ABRI SERVICES BRETAGNE	(3) & (25)	France	100,00	Glob.	100,00
ABRI SERVICES DEVELOPPEMENT	(3) & (25)	France	100,00	Glob.	100,00
ABRI SERVICES NOUVELLE AQUITAINE	(3) & (25)	France	100,00	Glob.	100,00
WALL GmbH	(1)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR.		Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA S.A.		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA UNIT TRUST		Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
DIGITAL OUT OF HOME 00 GmbH		Autriche	33,50	Equiv.*	50,00
JCDecaux STADMOBILIAR AZ		Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC		Azerbaïdjan	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLS		Belgique	73,36	Glob.	73,36
JCDecaux DO BRASIL LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR MOBILIARIO URBANO LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LATAM SERVIÇOS DE MANAGEMENT LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO LTDA		Brésil	100,00	Glob.	86,67
CEMUSA BRASILIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA AMAZONIA Ltda		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA RIO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA SALVADOR MOBILIARIO URBANO LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux COMUNICACION EXTERIOR CHILE S.A.	(1)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL&DEAN OUTDOOR ADVERTISING (CHINA) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
NINGBO JCDecaux Pearl & Dean ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MACAU	(1)	Chine	80,00	Glob.	80,00
CITY LEAD DEVELOPMENTS Ltd	(3) & (19) & (22)	Chine	23,00	Equiv.	23,00
EVER HARMONIC GLOBAL. Ltd	(3) & (19) & (23)	Chine	23,00	Equiv.	23,00
CLEAR MEDIA LIMITED	(3) & (19) & (24)	Chine	20,29	Equiv.	23,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA SAS	(1)	Colombie	75,00	Glob.	75,00
LLEGA S.A.S.		Colombie	75,00	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux TOP MEDIA COSTA RICA, SA. (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.)	(1)	Costa Rica	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux COTE d'IVOIRE		Côte d'Ivoire	50,00	Equiv.*	50,00
AFA JCDecaux A/S	(1)	Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DXB MEDIA FZ LLC		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ECUADOR SA.		Equateur	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA SLU	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS SL.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EESTI OU		Estonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, Inc.	(2)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SAN FRANCISCO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux MALLSCAPE, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, LLC	(2)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux NORTH AMERICA, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOSTON, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE GREATER BOSTON, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GABON		Gabon	40,00	Equiv.*	40,00
JCDecaux GUATEMALA, S.A.		Guatemala	76,16	Glob.	100,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.		Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux HUNGARY Zrt	(1)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING INDIA PVT Ltd	(1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ISRAEL Ltd		Israël	92,00	Glob.	92,00
MCDECAUX Inc.	(1)	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 MONGOLIA LLC		Mongolie	51,00	Glob.	51,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.		Mexique	100,00	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		Mexique	100,00	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME MEXICO SA de CV		Mexique	60,00	Glob.	60,00
ESCATO URBANO, S.A. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00
STOC SA DE CV	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
FMIDecaux Co., Ltd.		Myanmar	60,00	Glob.	60,00
JCDecaux OMAN	(1) & (5)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	72,26	Glob.	72,26
JCDecaux PANAMA, S.A.	(1)	Panama	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDING S.A.		Panama	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux Top Media SA		Panama	76,16	Glob.	76,16
JCDecaux TOP MEDIA CORPORATIVO, S.A		Panama	76,16	Glob.	100,00
FUTURAD, S.A	(3)	Panama	11,61	Equiv.	15,25
JCDecaux NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PORTUGAL - MOBILIARIO URBANO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
ELAN DECAUX W.L.L	(1)	Qatar	50,00	Equiv.*	49,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux DOMINICANA, SAS.		Rép. Dominicaine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,45	Equiv.*	50,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SMALL CELLS Ltd		Royaume-Uni	70,00	Glob.	70,00
IN FOCUS PUBLIC NETWORKS LIMITED		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
VIOOH LIMITED	(1)	Royaume-Uni	93,50	Glob.	93,50
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		Salvador	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Equiv.*	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CORPORATE SERVICES GmbH		Suisse	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY	(6)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OOH URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
PUBLIBUS SA		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 SPG OUTDOOR ADVERTISING (PTY) LTD		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ALGERIE SARL		Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER EURL		Algérie	80,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT CENTRE SARL		Algérie	49,00	Equiv.	49,00
MEDIA FRANKFURT GmbH		Allemagne	39,00	Equiv.*	39,00
JCDecaux AIRPORT MEDIA GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
BUSPAK ADVERTISING GROUP PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
GSP PRINT PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC		Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA DO BRASIL LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MIDIA AEROPORTOS LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA		Chili	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Equiv.*	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO Advertising. Co. Ltd	(14)	Chine	33,00	Equiv.	33,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION Advertising. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JINAN ZHONGGUAN XUNHUA PUBLIC TRANSPORT Advertising. Co. Ltd	(4)	Chine	30,00	Equiv.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Equiv.*	51,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
SUZHOU JCDecaux METRO ADVERTISING Co.Ltd		Chine	80,00	Glob.	65,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
GUANGZHOU METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	49,00	Equiv.*	49,00
GUANGZHOU JCDecaux AEROTROPOLIS ADVERTISING Co.,Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
TIANJIN METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd	(13)	Chine	60,00	Equiv.*	60,00
VIOOH CHINA LIMITED		Chine	93,50	Glob.	100,00
NANJING JCDecaux METRO VIOOH MEDIA TECHNOLOGY Co., Ltd	(3)	Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux INNOVATE Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PRODUCTION Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	(1)	Chine	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	(1)	Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DIGITAL VISION (HK) Ltd.		Chine	100,00	Glob.	100,00
VIOOH (HK) LIMITED		Chine	93,50	Glob.	100,00
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Chine	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux DICON FZCO		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC	(2)	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, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC		Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux AIRPORT BOSTON, LLC		Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT DALLAS FORT WORTH, LLC		Etats-Unis	97,50	Glob.	97,50
IGPDECAUX Spa	(1) & (13)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
CITY BUS TOP, S.A.		Panama	60,93	Glob.	80,00
PUBLICIDAD AEROPUERTO DE TOCUMEN S.A.		Panama	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux PARAGUAY SA (anciennement CIPRES S.A.)	(16)	Paraguay	70,00	Glob.	70,00
JCDecaux PERU SAC	(1)	Pérou	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	70,00

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux ASIA SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
AFFICHAGE				
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux SUB-SAHARAN AFRICA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
MERAFE RAIL	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
MERAFE OUTDOOR	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
CORPCOM OUTDOOR	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
SUBURBAN INDUSTRIAL SIGN DESIGN	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
RENT A SIGN LEBOWA	Afrique du Sud	39,08	Equiv.*	50,00
JCDecaux SOUTH AFRICA (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
OUTDOOR Co (Pty) Ltd	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
BDEYE DESIGNS (Pty) Ltd	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
KCF INVESTMENTS (Pty) Ltd	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
NEWSHELF1001 (Pty) Ltd (Lease Co)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SIYENZA GRAPHIC DESIGN AND SIGNAGE (PTY) LTD	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
INTER-AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (SOUTH AFRICA) (PTY) Ltd	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
JINJA 3 OUTDOOR ADVERTISING PTY LTD	Afrique du Sud	21,00	Equiv.*	30,00
JCDecaux ANGOLA LIMITADA	Angola	78,15	Glob.	100,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.	Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARGENTINA OOH S.A.	Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ANZ PTY Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA HOLDINGS PTY Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR GROUP PTY LTD (anciennement APN OUTDOOR GROUP LTD)	Australie	100,00	Glob.	100,00
APNO GROUP HOLDINGS PTY LTD	Australie	100,00	Glob.	100,00
APNO FINANCE PTY LTD	Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR PTY LTD	(1) Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA TRADING PTY LTD (anciennement APN OUTDOOR (TRADING) PTY LTD)	Australie	100,00	Glob.	100,00
AUSTRALIAN POSTERS PTY LTD	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADSPACE PTY LTD	Australie	100,00	Glob.	100,00
IOM PTY LIMITED	Australie	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mbH	(1) Autriche	67,00	Glob.	67,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH	Autriche	45,10	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
USP WERBEGESELLSCHAFT.mbH	Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH	Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH	(20) Autriche	33,50	Equiv.*	50,00
KULTURFORMAT	Autriche	67,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MEGABOARD SORAVIA GmbH		Autriche	45,10	Glob.	51,00
ANKÜNDER GmbH		Autriche	22,31	Equiv.	33,30
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM		Belgique	86,93	Glob.	100,00
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
CS CONSULTING BVBA		Belgique	86,93	Glob.	86,93
PUBLICITE TOUSSAINT NV		Belgique	43,46	Equiv.*	50,00
PUBLIROUTE NV		Belgique	86,93	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOTSWANA (PTY) LIMITED		Botswana	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux GRANDES FORMATOS MIDIA EXTERIOR LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR Ltda		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(11)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux IMAGE JSC		Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
IOAHC INVESTMENTS URUGUAY COMPANY		Caimans, îles	100,00	Glob.	100,00
IOA PROLIX COMPANY		Caimans, îles	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux OOH CHILE S.A.		Chili	100,00	Glob.	100,00
POAD		Chine	49,00	Equiv.	49,00
CEE MEDIA HOLDING LIMITED	(2)	Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES LIMITED	(2)	Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS LIMITED	(2)	Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
ELACORP LIMITED	(4)	Chypre	18,75	Equiv.*	25,00
EUROPLAKAT Doo		Croatie	45,10	Glob.	51,00
CLEAR CHANNEL ESPANA, S.L.U. y CEMUSA - CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO, S.A.		Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ESOWATINI (PROPRIETARY) LIMITED		Eswatini	78,15	Glob.	100,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
TOP MEDIA GUATEMALA, S.A.		Guatemala	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA HONDURAS S.A.		Honduras	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux REUNION ISLAND	(21)	Réunion, île	62,13	Glob.	100,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(10)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd	(1)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LESOTHO (PTY) LTD		Lesotho	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux MADAGASCAR SA		Madagascar	62,52	Glob.	80,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING LTD		Malawi	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux (MAURITIUS) Ltd	(21)	Maurice	62,13	Glob.	79,50
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd		Maurice	78,15	Glob.	100,00
VENDOR PUBLICIDAD EXTERIOR S DE R.L. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
CORPORACION DE MEDIOS INTEGRALES, S.A. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00
PUBLITOP DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00
PUBLITOP, S.A. DE C.V.		Mexique	60,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOZAMBIQUE LDA		Mozambique	55,88	Glob.	71,50
JCDecaux NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Limited		Namibie	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA NICARAGUA SA. (anciennement TOP MEDIA NICARAGUA, S.A.)		Nicaragua	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Nigeria	54,71	Glob.	70,00
JCDecaux NEW ZEALAND HOLDINGS LIMITED (anciennement APN OUTDOOR HOLDINGS Ltd)		Nouvelle- Zélande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW ZEALAND TRADING LIMITED (anciennement APN OUTDOOR Ltd)	(1)	Nouvelle- Zélande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UGANDA OUTDOOR ADVERTISING LTD		Ouganda	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA SERVICIOS DE PANAMA, S.A.		Panama	76,16	Glob.	100,00
TOP MEDIA PANAMA, S.A.		Panama	76,16	Glob.	100,00
PUBLITOP DE PANAMA, S.A.		Panama	76,16	Glob.	100,00
OUTDOOR SYSTEMS AMERICAS NETHERLANDS NEWCO BV	(2)	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland		Pologne	67,00	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
DISTRIBUIDORA DE VALLAS DOMINICANA, S.A.		Rép. Dominicaine	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)	(8) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE GROUP LLC	(4)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIGBOARD LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC	(4)	Russie	18,75	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inc.	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EXPOMEDIA LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
FREGAT LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HARDLINK SOLUTIONS LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WALL CIS LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAY Ltd	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUT OF HOME GmbH	(7) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OMS LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MARKETING LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
OUTDOOR SYSTEMS LIMITED	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIME SITE LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIME SITE Ltd	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS INDOOR LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING Inc.	(9) & (4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERIDIAN LLC	(4)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
RINGROADMEDIA LLC	(4)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
VA LLC	(4)	Russie	24,98	Equiv.*	25,00
ADVERTRACK LLC	(4)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
ADMETRIX LLC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HIGHWAY ADVERTISING LLC	(4)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
TOP MEDIA EL SALVADOR, S.A. de C.V.		Salvador	76,16	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux TANZANIA LTD		Tanzanie	78,15	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	(12)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD GROUP LLC	(2)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
ALTER-V LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
AUTO CAPITAL LLC	(4)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIG MEDIA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KHARKOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LLC (KIEV)		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHIE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND LLC		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOORAUTO LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DONBASS		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER GROUP LLC	(2)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
POSTER LLC (KIEV)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER ODESSA	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
REKSVIT UKRAINE LLC	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
UKRAIYNSKA REKLAMA LLC	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux Zambia LTD	Zambie	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux Zimbabwe (PVT) LTD	Zimbabwe	78,15	Glob.	100,00

^[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 liquidées en 2020.

^[3] Sociétés consolidées en 2020.

^[4] Sociétés cédées en 2020.

^[5] Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.

^[6] Cette société est un établissement de JCDecaux France.

^[7] Société de droit autrichien opérant en Russie.

^[8] Société de droit néerlandais opérant en Russie.

^[9] Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.

^[10] Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

^[11] Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.

^[12] Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.

^[13] TIANJIN METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd (Chine) et IGPDECAUX Spa (Italie) sont consolidées par la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe dans les pouvoirs de Direction.

^[14] Le 27 avril 2020, le pourcentage de droits financiers dans l'entité BEIJING TOP RESULT METRO Advertising Co. Ltd (Chine) diminue de 57 points et le pourcentage de contrôle diminue de 5 points. L'entité est désormais consolidée par la méthode de la mise en équivalence sous influence notable.

^[15] L'entité MEDIKIOSK. (France) a été absorbée par JCDecaux FRANCE (France) le 1^{er} janvier 2020.

^[16] Le 19 mai 2020, cession sans perte de contrôle des parts détenues dans l'entité JCDecaux PARAGUAY SA (anciennement CIPRES S.A.) (Paraguay) entraînant une diminution du pourcentage d'intérêt et de contrôle de 100 % à 70 %.

^[17] L'entité MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE (France) a été absorbée par JCDecaux FRANCE (France) le 1^{er} janvier 2020.

^[18] L'entité STOC SA DE CV (Mexique) a été absorbée par PUBLITOP DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V. (Mexique) en date du 31 mars 2020.

^[19] L'entité City Lead Developments Ltd (Chine) acquise le 29 mars 2020, consolidée par la méthode de la mise en équivalence avec un pourcentage de contrôle et d'intérêt de 23 %, et qui constitue le consortium d'investisseurs, a acquis le 28 avril 2020, via sa fille à 100 % Ever Harmonic Global Ltd, une participation majoritaire du capital de Clear Media (Chine). Clear Media est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence depuis novembre 2020 à 23 % avec un pourcentage d'intérêt de 20,29 %, du fait du contrôle exercé par le consortium avec une détention de 88,2 %.

^[20] Le 9 septembre 2020, augmentation du pourcentage d'intérêt de 25,13 % à 33,50 % dans l'entité ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH (Autriche).

^[21] Augmentation de capital de JCDecaux (Mauritius) Ltd (Maurice) entraînant une diminution du pourcentage de contrôle de 80,25 % à 79,50 % et d'intérêt de 62,72 % à 62,13 % et ayant pour effet la diminution du pourcentage d'intérêt des entités détenues par JCDecaux (Mauritius) Ltd.

^[22] Société de droit des Iles Vierges Britanniques opérant en Chine.

^[23] Société de droit des Iles Caïmans opérant en Chine.

^[24] Société de droit britannique opérant en Chine.

^[25] Le 15 décembre 2020, JCDecaux France a acquis 100 % de la société Abri Services Media et ses filiales. Les nouvelles sociétés acquises sont consolidées à 100 % en intégration globale.

Note :

Glob. = intégration globale

Equiv.* = mise en équivalence sous contrôle conjoint

Equiv. = mise en équivalence sous influence notable

* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe ou indirecte dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés détenues par des sociétés en contrôle conjoint et sous influence notable. Pour ces sociétés, le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

Pour les sociétés contrôlées et les sociétés mises en équivalence qu'elles détiennent, le pourcentage de droit de vote est usuellement déterminé sur la base du pourcentage de contrôle, à l'exception de quelques sociétés en Chine où il est déterminé sur la représentation au sein des organes de gouvernance, les spécificités juridiques et réglementaires locales ne permettant pas de l'apprécier autrement, et de la Thaïlande où le pourcentage de droit de vote est de 98 %.

13. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 10 mars 2021, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2021 de ne pas distribuer de dividende au titre de 2020.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

JCDecaux SA opère depuis le 1^{er} janvier 2012 des activités de holding et de support à ses filiales.

Dans le contexte de la crise mondiale sans précédent causée par la pandémie de Covid-19, le Groupe a été fortement impacté par les confinements globaux ou partiels que la crise a entraînés dans le monde. Alors que le modèle économique du Groupe repose sur la délivrance d'audiences aux annonceurs, le confinement implique une forte chute des trafics piétons et automobiles ainsi que du nombre de passagers dans les métros et gares et les aéroports, ce qui a impacté significativement les prestations refacturées aux différentes filiales, les produits de redevances des incorporels et la valorisation des actifs financiers de la société.

Pour résister à cette conjoncture inédite, des mesures ont été mises en œuvre pour atténuer l'impact négatif de cette crise sur les résultats de la société, notamment la réduction des dépenses de sous-traitance informatique, la renégociation de loyers immobiliers, la baisse des rémunérations variables des membres dirigeants et le recours à l'activité partielle.

Le Groupe a également mis en place des mesures de renforcement de sa liquidité et sa flexibilité financière. A la suite de sa décision de retirer la proposition de dividende 2019, la société a ainsi réalisé des émissions obligataires pour 1,2 milliard d'euros pour des durées de 4,5 ans et 8 ans et a émis un prêt bancaire à terme de 150 millions d'euros remboursable en avril 2025. La société a également étendu d'un an la maturité de sa ligne de crédit confirmée de 825 millions d'euros à juillet 2025 et a obtenu un waiver jusqu'en 2023 des covenants financiers applicables sur la ligne de crédit de 825 millions d'euros et sur le prêt bancaire de 150 millions d'euros.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2020 s'élève à 88,1 millions d'euros contre 98,0 millions d'euros en 2019 et correspond essentiellement à des prestations refacturées aux différentes filiales du Groupe :

- prestations d'assistance et de conseil de nature fiscale, juridique et financière
- prestations informatiques
- études industrielles.

La diminution du chiffre d'affaires de 9,9 millions d'euros soit -10,1 % concerne notamment :

- les prestations de management fees pour 3,6 millions d'euros du fait de la diminution de la base de coûts
- les refacturations des projets R&D gérés par le Bureau d'études aux filiales en diminution de 0,9 million d'euros
- Les refacturations des prestations de maintenance et des coûts des projets DSI en diminution de 1,8 million d'euros
- Les refacturations des frais mutualisés et frais divers en diminution de 3,6 millions d'euros.

La production immobilisée s'élève à 4,8 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 8,8 millions d'euros en 2019.

Le poste reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges s'établit à 7,9 millions d'euros contre 1,2 million d'euros en 2019, l'augmentation est liée à l'activation des frais sur emprunts pour 6,0 millions d'euros.

Les autres produits s'élèvent à 37,8 millions d'euros contre 57,0 millions d'euros en 2019 et correspondent principalement aux redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales pour 34,3 millions d'euros contre 55,2 millions d'euros en 2019 et aux gains de change sur créances et dettes commerciales pour 3,2 millions d'euros. La baisse des redevances des incorporels, assises sur la marge brute des filiales, est en phase avec la baisse de la marge brute des filiales refacturées observée en 2020 du fait de la crise sanitaire.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 138,6 millions d'euros contre 165,0 millions d'euros en 2019, soit une diminution de 16,0 %.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 159,0 millions d'euros contre 179,3 millions d'euros en 2019, soit une diminution de 11,3 % (-20,3 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes s'établissent à 74,7 millions d'euros contre 89,9 millions d'euros en 2019 soit une baisse de 16,9 % (-15,2 millions d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 32,8 millions d'euros contre 38,9 millions d'euros en 2019 soit une diminution de 6,1 millions d'euros notamment de la sous-traitance des projets métiers
- d'honoraires pour 8,1 millions d'euros contre 8,7 millions d'euros en 2019 soit une baisse de 0,6 million d'euros
- de coûts administratifs et de management fees facturés par certaines filiales pour 7,6 millions d'euros contre 11,7 millions d'euros en 2019 soit une baisse de 4,1 millions d'euros
- de frais de déplacements, missions, réceptions pour 1,6 million d'euros
- de charges de location immobilière et charges locatives pour 3,7 millions d'euros soit une diminution de 1,9 million d'euros qui s'explique par la renégociation des baux dans le cadre de la crise sanitaire.

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 4,4 millions d'euros en 2020 contre 5,0 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 0,6 million d'euros.

Les frais de personnel s'élèvent à 49,0 millions d'euros contre 56,8 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 7,8 millions d'euros, principalement générée par le recours au chômage partiel.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 19,1 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 11,4 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir (frais sur emprunts) pour 2,0 millions d'euros et des dotations pour engagements de retraite pour 5,6 millions d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 11,8 millions d'euros ; elles se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France pour 6,7 millions d'euros et des pertes de changes sur créances et dettes commerciales pour 3,7 millions d'euros.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier est de -31,3 millions d'euros en 2020 contre +80,0 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 111,3 millions d'euros.

Les produits de participation ont augmenté de 362,6 millions d'euros pour s'établir à 402,8 millions d'euros en 2020. La baisse des dividendes reçus est très largement compensée par la distribution de réserves opérée par la filiale JCDecaux Europe Holding pour 400 millions d'euros.

Les revenus des prêts et comptes courants aux filiales ont diminué de 8,6 millions d'euros pour s'établir à 11,4 millions d'euros en 2020.

Les charges d'intérêts ont augmenté de 9,9 millions d'euros pour s'établir à 30,5 millions d'euros.

Le résultat de change est un produit de 0,01 million d'euros en 2020 versus une charge de 10,4 millions d'euros en 2019, soit un impact positif sur le résultat financier de 10,4 millions d'euros.

Des dotations nettes de reprises sont constatées pour 415,2 millions d'euros en 2020 contre 12,7 millions d'euros de reprises nettes de dotations en 2019, soit un écart de 402,5 millions d'euros. Les dotations 2020 concernent essentiellement les dépréciations des titres JCDecaux Amériques Holding pour 271,3 millions d'euros, JCDecaux Afrique Holding pour 29,4 millions d'euros et Métrobus pour 17,9 millions d'euros ainsi que la dépréciation du prêt JCDecaux Amériques Holding pour 85,4 millions d'euros.

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort en bénéfice de 3,6 millions d'euros et comprend pour 4,0 millions d'euros de reprises d'amortissements dérogatoires nettes des dotations.

2.5. Impôt sur les bénéfices

Un produit d'impôt a été constaté pour 3,0 millions d'euros dont 1,9 million d'euros de boni d'intégration fiscale et 0,7 million de crédit Impôt recherche.

2.6. Résultat net

L'exercice 2020 fait ressortir une perte de 45,1 millions d'euros contre un bénéfice de 75,5 millions d'euros en 2019.

3. DÉLAIS DE PAIEMENT CLIENTS ET FOURNISSEURS

Conformément aux dispositions de l'article L.441-6-1 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement clients sont les suivantes :

ARTICLE D.441 1.-2*

FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	380					554
Montant total des factures concernées en TTC	13 892 029,09	21 047 461,50	392 097,09	-156 469,02	5 922 047,57	27 205 137,14
Pourcentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice	8,31 %	12,59 %	0,23 %	-0,09 %	3,54 %	16,27 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES CRÉANCES LITIGIEUSES, AUX FACTURES À ÉTABLIR, AUX CLIENTS CRÉDITEURS ET AUX ÉCARTS DE CONVERSION DES CRÉANCES EN DEVICES						
Montant total des factures exclues en €						5 610 773,03
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : fin de mois 45 jours					
	Délais légaux : fin de mois 45 jours					

Conformément aux dispositions de l'article L.441-6-1 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement fournisseurs sont les suivantes :

ARTICLE D.441 1.-2*
FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées						
Montant total des factures concernées en TTC	6 950 797,36	5 307 869,37	3 432 623,36	423 579,93	2 002 544,10	11 166 616,76
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	6,35 %	4,85 %	3,14 %	0,39 %	1,83 %	10,21 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES FACTURES À RECEVOIR, AUX FOURNISSEURS DÉBITEURS, AUX FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ET AUX ÉCARTS DE CONVERSION RELATIFS AUX DETTES EN DEVICES						
Montant total des factures exclues en €	12 878 572,35					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : fin de mois 45 jours Délais légaux : fin de mois 45 jours					

4. CHARGES NON DÉDUCTIBLES VISÉES À L'ARTICLE 223 QUATER DU CGI

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quater du Code Général des Impôts, se sont élevées à 172 463 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 48 290 euros.

5. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2021, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du Groupe et de support aux filiales.

6. RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2016	2017	2018	2019	2020
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 240 271	3 242 238	3 244 275	3 245 685	3 245 685
b) Nombre d'actions ordinaires	212 547 655	212 676 701	212 810 350	212 902 810	212 902 810
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	73 748 553	81 530 512	95 367 103	98 037 531	88 165 005
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	13 085 959	-3 524 636	6 213 243	69 240 961	380 470 754
c) Impôts sur les bénéfices	-9 038 359	-24 045 707	-7 578 835	-6 368 673	-3 038 799
d) Participation des salariés	-	161 475	-	-	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-53 758 194	-6 355 014	25 444 085	75 548 870	-45 188 156
f) Dividendes distribués	119 026 687	119 098 953	123 430 003	0,0	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,1	0,1	0,6	0,36	1,8
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	-0,25	-0,03	0,12	0,35	-0,21
c) Dividende net attribué à chaque action	0,56	0,56	0,58	0,0	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	430	449	468	516	516
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	32 405 855	31 809 188	36 507 180	38 840 464	33 015 933
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ;..) (en euros)	14 821 675	15 516 065	17 061 503	17 981 229	15 996 286

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2020.

COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

BILAN ACTIF

<i>En millions d'euros</i>		2020	2019
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	88,1	83,3
	Amortissements	-65,6	-57,9
	Valeurs nettes	22,5	25,4
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	59,2	53,2
	Amortissements	-14,8	-17,8
	Valeurs nettes	44,4	35,4
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	4 321,2	4 257,6
	Dépréciations	-513,7	-98,8
	Valeurs nettes	3 807,5	4 158,8
ACTIF IMMOBILISÉ		3 874,5	4 219,6
Clients	Valeurs Brutes	46,7	60,6
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	46,7	60,6
Autres créances	Valeurs Brutes	181,7	255,7
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	181,7	255,7
Disponibilités et équivalents de trésorerie		1 586,4	128,9
Comptes de régularisation		13,7	10,7
ACTIF CIRCULANT		1 828,5	455,9
Charges à répartir		7,3	3,4
Primes remboursements des obligations		0,0	0,5
Ecart de conversion actif		3,5	3,7
TOTAL GÉNÉRAL		5 713,8	4 683,1

BILAN PASSIF

<i>En millions d'euros</i>		2020	2019
Capital Social		3,2	3,2
Primes d'émission, de fusion et d'apport		726,4	726,4
Réserves		86,3	10,8
Report à nouveau		0,0	0,0
Résultat de l'exercice		-45,1	75,5
Provisions réglementées		1,1	5,2
CAPITAUX PROPRES		771,9	821,1
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		23,8	19,4
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	1 967,5	1 054,4
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	150,4	0,6
	Emprunts et dettes financières divers	2 710,7	2 697,0
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	31,0	36,4
	Dettes fiscales et sociales	28,4	33,6
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,5	0,4
	Autres dettes	2,5	4,3
Comptes de régularisation		12,0	3,8
DETTES		4 903,1	3 830,5
Ecarts de conversion passif		15,0	12,1
TOTAL GÉNÉRAL		5 713,8	4 683,1

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	88,1	98,0
Production immobilisée	4,8	8,8
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	7,9	1,2
Autres Produits	37,8	57,0
PRODUITS D'EXPLOITATION	138,6	165,0
Autres achats et charges externes	74,7	89,9
Impôts, taxes et versements assimilés	4,4	5,0
Salaires et traitements	33,0	38,8
Charges sociales	16,0	18,0
Dotations aux amortissements et provisions	19,1	15,7
Autres charges	11,8	11,9
CHARGES D'EXPLOITATION	159,0	179,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-20,4	-14,3
RÉSULTAT FINANCIER	-31,3	80,0
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	-51,7	65,7
Produits exceptionnels	28,6	92,1
Charges exceptionnelles	25,0	88,7
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	3,6	3,4
Participation des salariés	0,0	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge +/-produit -)	-3,0	-6,4
RÉSULTAT NET	-45,1	75,5

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Événement significatif de l'exercice	216
Principes, règles et méthodes comptables	216
Identité de la société mère consolidant les comptes de la société	217
Immobilisations incorporelles	218
Immobilisations corporelles	218
Immobilisations financières	219
Disponibilités et équivalents de trésorerie	219
Charges à répartir sur plusieurs exercices	219
Échéances des créances et des dettes	220
Dettes financières	220
Comptes de régularisation	221
Capitaux propres	221
Provisions pour risques et charges	222
Situation fiscale latente	223
Résultat d'exploitation	223
Résultat financier	223
Produits et charges exceptionnels	224
Charges à payer et produits à recevoir	224
Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	224
Engagements hors bilan, autres que les instruments financiers	225
Instruments financiers	226
Rémunération des dirigeants	226
Effectifs	226
Opérations réalisées avec des entreprises liées	227
Événements postérieurs à la clôture	227
Tableau des filiales et participations au 31/12/2020	228

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Directoire le 5 mars 2021 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 88,1 millions d'euros, un résultat net de -45,1 millions d'euros et un total de bilan de 5 713,8 millions d'euros.

1. ÉVÉNEMENT SIGNIFICATIF DE L'EXERCICE

Dans le contexte de la crise mondiale sans précédent causée par la pandémie de Covid-19, le Groupe a été fortement impacté par les confinements globaux ou partiels que la crise a entraînés dans le monde. Alors que le modèle économique du Groupe repose sur la délivrance d'audiences aux annonceurs, le confinement implique une forte chute des trafics piétons et automobiles ainsi que du nombre de passagers dans les métros et gares et les aéroports, ce qui a impacté significativement les prestations facturées aux différentes filiales, les produits de redevances des incorporels et la valorisation des actifs financiers de la société.

Pour résister à cette conjoncture inédite, des mesures ont été mises en œuvre pour atténuer l'impact négatif de cette crise sur les résultats de la société, notamment la réduction des dépenses de sous-traitance informatique, la renégociation de loyers immobiliers, la baisse des rémunérations variables des membres dirigeants et le recours à l'activité partielle.

Le Groupe a également mis en place des mesures de renforcement de sa liquidité et sa flexibilité financière. A la suite de sa décision de retirer la proposition de dividende 2019, la société a ainsi réalisé des émissions obligataires pour 1,2 milliard d'euros pour des durées de 4,5 ans et 8 ans et a émis un prêt bancaire à terme de 150 millions d'euros remboursable en avril 2025. La société a également étendu d'un an la maturité de sa ligne de crédit confirmée de 825 millions d'euros à juillet 2025 et a obtenu un waiver jusqu'en 2023 des covenants financiers applicables sur la ligne de crédit de 825 millions d'euros et sur le prêt bancaire de 150 millions d'euros.

2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Principes généraux

2.1.1. Principes et règles comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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.

2.2. Principales méthodes utilisées

2.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

2.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 3 ans, 5 ans ou 10 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.

Les autres frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

Les logiciels acquis avant le 1^{er} janvier 2017 ont fait l'objet d'un amortissement exceptionnel sur 12 mois, la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal étant enregistrée en amortissement dérogatoire.

2.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- Mobiliers urbains
> linéaire 5 à 10 ans
- Installations techniques, matériel et outillage
> linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans
- Matériel de transport
> linéaire 4 ans ou 15 ans
- Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations
> linéaire ou dégressif 3 ans, 5 ans ou 10 ans.

2.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société et sont dépréciés lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre le prix de cession des titres de participation et leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an en Europe et 3 % par an dans le reste du Monde.

Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. A chaque clôture annuelle, ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation si les flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net sont négatifs.

Lors des cessions des titres de participations ou de remboursement des autres immobilisations financières, il est fait application de la méthode FIFO.

2.2.2. Actif circulant

2.2.2.1. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non-recouvrement.

2.2.2.2. Gestion centralisée de la trésorerie et des besoins de financement du Groupe

La société gère de façon centralisée la trésorerie et les besoins de financement du Groupe. A ce titre, sont présents à l'actif des comptes sociaux :

- des créances et prêts rattachés aux participations en immobilisations financières pour les financements de filiales à long terme
- des comptes courants de trésorerie débiteurs ainsi que des comptes courants de cash-pooling débiteurs en autres créances
- les comptes courants de trésorerie créditeurs sont classés quant à eux en emprunts et dettes financières divers au passif.

2.2.2.3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée.

2.2.2.4. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2021 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

2.2.3. Passif

2.2.3.1. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

2.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Conformément à la recommandation ANC N°2013-02, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et en totalité par résultat lors de l'exercice de leur survenance. Le coût normal et le coût des services passés sont reconnus en résultat.

2.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2021 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

2.2.4. Opérations en devises et instruments financiers

JCDecaux SA utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre le risque de change.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuation des devises. Les instruments utilisés sont principalement des achats, ventes à terme de devises et swaps de change.

Les dettes, créances et disponibilités en devises (les sous-jacents) figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de fin d'exercice (cours de clôture). La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en compte d'écarts de conversion.

Pour les sous-jacents couverts, un instrument financier est valorisé au bilan pour sa juste valeur en contrepartie de comptes d'écarts de conversion. Le résultat de change réalisé sur le dénouement d'instruments financiers dont le sous-jacent est toujours présent au bilan est « différé » en résultat par des produits constatés d'avance ou des charges constatées d'avance.

Pour les sous-jacents non couverts, les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour perte de change.

2.2.5. Impôts sur les bénéfices

La société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

JCDecaux SA, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble. En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

2.2.6. Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche, acquis au titre des dépenses de recherche de l'année précédente, est comptabilisé en diminution de l'impôt sur les sociétés.

3. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding

17, Rue Soyser

92200 Neuilly sur Seine

4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2020
Valeurs brutes	83,3	9,8	5,0	88,1
Amortissements et dépréciations	-57,9	-7,7	0,0	-65,6
VALEURS NETTES	25,4	2,1	5,0	22,5

VALEURS BRUTES <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2020
Brevets, licences et logiciels	80,1	5,0	0,0	85,1
Immo. incorporelles en cours	3,2	4,8	5,0	3,0
TOTAL	83,3	9,8	5,0	88,1

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2020
Brevets, licences et logiciels	-57,9	-7,7	0	-65,6
TOTAL	-57,9	-7,7	0	-65,6

5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2020
Valeurs brutes	53,2	39,6	33,6	59,2
Amortissements et dépréciations	-17,8	-3,7	-6,7	-14,8
VALEURS NETTES	35,4	35,9	26,9	44,4

VALEURS BRUTES <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2020
Mobiliers urbains	2,1	0,1	0,0	2,2
Installations, matériel et outillage	10,3	1,6	0,0	11,9
Matériel de transport	29,3	37,8	29,1	38,0
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	7,0	0,1	0,0	7,1
En-cours	0,0	0,0	0,0	0,0
Avances et acomptes sur commandes d'immobilisations	4,5	0,0	4,5	0,0
TOTAL	53,2	39,6	33,6	59,2

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2020
Mobiliers urbains	-1,1	-0,2	0,0	-1,3
Installations, matériel et outillage	-4,5	-0,9	0,0	-5,4
Matériel de transport	-6,8	-1,9	-6,7	-1,9
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	-5,4	-0,7	0,0	-6,2
TOTAL	-17,8	-3,7	-6,7	-14,8

6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2020
Participations	2 977,5	0,0	0,0	2 977,5
Créances rattachées à des participations	1 019,3	122,6	14,9	1 127,0
Prêts et autres immobilisations financières	260,8	177,8	221,9	216,7
VALEURS BRUTES	4 257,6	300,3	236,7	4 321,2
Dépréciations des participations	-58,1	-321,8	-0,0	-379,9
Dépréciations des créances rattachées et des prêts	-40,7	-93,1	-0,0	-133,8
DÉPRÉCIATIONS	-98,8	-414,9	-0,0	-513,7
VALEURS NETTES	4 158,8	-114,6	236,7	3 807,5

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.

La valeur brute des créances rattachées à des participations augmente de 122,6 millions d'euros. Cela s'explique principalement par :

- l'augmentation de la créance JCDecaux Asie Holding pour 111,1 millions d'euros
- l'augmentation de la créance JCDecaux Amériques Holding pour 6,4 millions d'euros.

La valeur brute des prêts et autres immobilisations financières diminue de 221,8 millions d'euros. Cela s'explique principalement par :

- la diminution du prêt MC Decaux pour 22,0 millions d'euros
- la diminution du prêt Sky High Tg GmbH pour 28,2 millions d'euros
- l'augmentation et la diminution du prêt JCDecaux Innovate Ltd pour 114,6 millions d'euros et 109,8 millions d'euros.

L'augmentation des dépréciations des titres correspond essentiellement aux dépréciations des titres JCDecaux Amériques Holding pour 271,3 millions d'euros, JCDecaux Afrique Holding pour 29,4 millions d'euros et Métrobus pour 17,9 millions d'euros.

L'augmentation des dépréciations des créances rattachées et des prêts est de 93,1 millions d'euros dont 85,4 millions d'euros sont relatifs à la créance JCDecaux Amériques Holding.

7. DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Contrat de capitalisation et valeurs mobilières de placement	48,9	49,7
Instruments financiers	0,3	0,6
Dépôts à terme à moins d'un an	550,0	0,0
Banques	987,2	78,6
TOTAL	1586,4	128,9

La trésorerie en Banque comprend principalement des comptes courants non rémunérés.

8. CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Frais d'émission d'emprunts	7,3	3,4
TOTAL	7,3	3,4

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs :

- à la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée et de ses avenants, échéance juillet 2025
- à l'émission en juin 2016 d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros, échéance juin 2023
- à l'émission en avril 2020 d'un emprunt obligataire de 599,9 millions d'euros (y compris abondement de 99,9 millions d'euros réalisé en octobre 2020), échéance octobre 2024
- à l'émission en avril 2020 d'un emprunt obligataire de 599,9 millions d'euros (y compris abondement de 99,9 millions d'euros réalisé en octobre 2020), échéance avril 2028
- à la mise en place en avril 2020 d'un emprunt bancaire de 150 millions d'euros à échéance avril 2025.

Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

9. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE CINQ ANS
Créances	1 583,8	243,9	1 339,9	
Dettes	4 903,2	841,3	4 061,9	

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances y compris les comptes courants débiteurs de cash-pooling vis-à-vis des filiales du Groupe et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales y compris les comptes courants créditeurs de cash-pooling ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et les produits constatés d'avance.

10. DETTES FINANCIÈRES

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont principalement constituées :

- des emprunts obligataires :
 - 750 millions d'euros à échéance juin 2023
 - 599,9 millions d'euros à échéance octobre 2024
 - 599,9 millions d'euros à échéance avril 2028
- un emprunt bancaire de 150 millions d'euros à échéance avril 2025
- des billets de trésorerie pour 481 millions d'euros émis dans le cadre du programme de Negotiable European Commercial Paper (NEU CP) de JCDecaux SA d'un montant maximum de 750 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825 millions d'euros, comprenant une sous-limite d'un montant maximum de 100 millions d'euros afin de pouvoir réaliser des tirages courts le jour même (swingline).

En juillet 2019, la maturité de la ligne a été étendue à juillet 2024 avec deux extensions possibles d'un an. En juillet 2020, la première option d'extension a été exercée, portant la maturité de la ligne à juillet 2025.

En cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's), la ligne de crédit revolving et l'emprunt bancaire de 150 millions d'euros imposent le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Par précaution, le Groupe a obtenu un waiver de la part des prêteurs sur ces deux financements pour les constatations du 31 décembre 2020 et du 31 décembre 2021. Le prochain covenant applicable sera donc sur la base des comptes du 31 décembre 2022 si la notation financière est inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's) à cette date.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » perspective négative par Moody's et « BBB- » perspective négative par Standard and Poor's (la dernière mise à jour de Moody's datant du 29 juin 2020, et celle de Standard and Poor's du 20 novembre 2020).

En 2020, la dette nette a diminué de 286,0 millions d'euros et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Emprunts obligataires et autres emprunts auprès des établissements de crédits	2 117,5	1 054,4
Emprunts groupes	1 962,3	2 269,7
Billets de trésorerie	481,0	180,0
Compte courant de Cash Pooling	267,4	247,2
DETTE FINANCIÈRE	4 828,2	3 751,3
Prêts et créances rattachés à des participations	1 208,3	1 238,6
Compte courant de Cash Pooling	171,8	237,6
ACTIF FINANCIER	1 380,2	1 476,2
Instruments financiers dérivés actifs	0,3	0,6
Instruments financiers dérivés passifs	1,5	2,7
INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	-1,2	-2,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 586,1	128,2
Concours bancaires	0,5	0,6
TRÉSORERIE NETTE	1 585,6	127,7
DETTE NETTE	1 863,6	2 149,6

11. COMPTES DE RÉGULARISATION

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Couvertures de change	7,5	5,0
Intérêts financiers sur emprunts	2,3	0,0
Divers	3,9	5,6
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	13,7	10,6
Couvertures de change	1,5	3,6
Intérêts financiers sur emprunts	10,5	0,2
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	12,0	3,8

Les charges ou produits constatés d'avance sur couvertures de change correspondent aux résultats de change réalisés sur des dérivés échus venant en couverture de sous-jacents toujours au bilan.

Les intérêts financiers comptabilisés en charges ou produits constatés d'avance correspondent aux intérêts payés ou perçus d'avance sur emprunts et étalés sur la durée de l'emprunt.

Les autres charges constatées d'avance correspondent essentiellement à des contrats de maintenance informatique.

12. CAPITAUX PROPRES

<i>En millions d'euros</i>	01/01/2020	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2019	VARIATIONS 2020	31/12/2020
Capital	3,2			3,2
Primes d'émission	323,3			323,3
Primes de fusion	159,1			159,1
Primes d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	10,5	75,5		86,0
Report à Nouveau	0,0			0,0
Résultat de l'exercice	75,5	-75,5	-45,1	-45,1
SITUATION NETTE	815,9		-45,1	770,8
Provisions réglementées	5,2		-4,1	1,1
TOTAL CAPITAUX PROPRES	821,1		-49,2	771,9

Au 31 décembre 2020, le capital social de 3 245 684,82 euros est composé de 212 902 810 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Détail des plans de stock-options⁽¹⁾ :

	Plan 2017	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €
Repricing – Ajustement du nombre de stock-options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992
Nombre d'options en vie à la fin de période	314 182	744 522	459 094	534 106

⁽¹⁾ JCDecaux SA n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013, 2018, 2019 et 2020.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

Au 31 décembre 2020, le capital social de la société est détenu à hauteur de 64,67 % (soit 137 691 335 actions) par la société JCDecaux Holding.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2020	DOTATIONS	REPRISES	VALEURS AU 31/12/2020
PROVISIONS POUR RISQUES				
Pertes de change	0,1	0,2	0,1	0,2
Autres	2,4	0,0	0,0	2,4
PROVISIONS POUR CHARGES				
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	17,0	5,6	1,4	21,2
TOTAL	19,5	5,8	1,5	23,8

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

AU 31 DÉCEMBRE	2020
Taux d'actualisation	0,35 %
Taux de revalorisation des salaires	2,00 %
Duration	13,29 ans

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations émises par des entreprises de premier rang à la date de l'évaluation et dont l'échéance correspond à la durée des engagements à actualiser.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE			
Ouverture	16,7	0,3	17,0
Coût des services rendus	1,0	0,0	1,0
Charges d'intérêt	0,1	0,0	0,1
Impact des acq. / cession sur la dette	0,0	0,0	0,0
Profits ou pertes actuariels	4,4	0,0	4,4
Prestations payées	-1,3	0,0	-1,3
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	20,9	0,3	21,2

14. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Provision pour engagements de retraite	20,9	16,6
Autres provisions	0,2	0,3
Contribution sociale de solidarité	0,0	0,1
Provisions pour dépréciations des prêts et autres créances	133,9	40,8
Gain/perte latente de change	5,4	7,0
TOTAL	160,4	64,8

15. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

15.1. Chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
France	36,8	40,0
Export	51,3	58,0
TOTAL	88,1	98,0

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.

15.2. Autres produits d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Production immobilisée	4,8	8,8
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	7,9	1,2
Autres produits	37,8	57,0
TOTAL	50,5	67,0

La production immobilisée correspond aux frais engagés pour le développement de logiciels significatifs portés en immobilisations incorporelles.

Les autres produits concernent principalement les redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales et les gains de change sur créances et dettes commerciales.

15.3. Charges d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Autres achats et charges externes	74,7	89,8
Impôts, taxes et versements assimilés	4,4	5,0
Salaires et traitements	33,0	38,8
Charges sociales	16,0	18,0
Dotations aux amortissements et provisions	19,1	15,8
Autres charges	11,8	12,0
TOTAL	159,0	179,4

Les autres achats et charges externes se composent principalement de sous-traitance et maintenance informatique, d'honoraires conseils, fiscaux et juridiques pour le Groupe, de coûts administratifs et management fees facturés par des filiales.

Les autres charges correspondent essentiellement à la redevance de nom et de marque versée à JCDecaux France, ainsi qu'aux pertes de change sur créances et dettes commerciales.

16. RÉSULTAT FINANCIER

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Produits de participations	402,8	40,3
Revenus des autres créances et autres produits financiers	11,4	20,0
Charges d'intérêts et charges assimilées	-30,5	-20,6
Gains/Pertes de change nets	0,0	-10,4
Reprises sur provisions et transferts de charges	0,1	18,7
Dotations financières aux amortissements et provisions	-415,2	-6,0
Boni/Mali de fusion	0,0	38,0
RÉSULTAT FINANCIER	-31,3	80,0

Les dotations financières aux amortissements et provisions correspondent principalement à la dépréciation des titres des filiales JCDecaux Amériques Holding pour 271,3 millions d'euros, JCDecaux Afrique Holding pour 29,4 millions d'euros, Métrobus pour 17,9 millions d'euros et à la dépréciation de la créance sur la filiale JCDecaux Amériques Holding pour 85,4 millions d'euros.

17. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	22,7	0,0
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	1,6	88,1
Charges diverses	0,1	0,0
Dotation aux amortissements dérogatoires	0,6	0,6
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	25,0	88,7
<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
Produit de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	22,5	0,0
Produit de cession des éléments d'actifs financiers	1,4	88,3
Produits divers	0,0	0,6
Reprise d'amortissements dérogatoires	4,6	3,2
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	28,5	92,1
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	3,6	3,4

Le résultat exceptionnel ressort en bénéfice de 3,6 millions d'euros.

18. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
CHARGES À PAYER		
DETTES FINANCIÈRES		
Autres emprunts obligataires	17,7	4,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,1	0,4
Emprunts et dettes financières autres	0,2	0,4
DETTES D'EXPLOITATION		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13,3	18,8
Dettes fiscales et sociales	13,1	16,2
DETTES DIVERSES		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,1	0,1
Autres dettes	0,3	1,5
<i>En millions d'euros</i>	2020	2019
PRODUITS À RECEVOIR		
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		
Créances rattachées à des participations	0,9	0,8
Prêts	0,6	4,0
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	5,2	17,4
AUTRES CRÉANCES	0,5	0,1
DISPONIBILITÉS	0,0	0,1

19. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>En millions d'euros</i>	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS
Résultat courant	-51,7	2,2	-49,5
Résultat exceptionnel	3,6	-1,1	2,5
Boni d'intégration fiscale		1,9	1,9
Résultat net	-48,1	3,0	-45,1

Impôts sur les bénéfices (charge - / produit +)

20. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Garantie de marchés	124,8	149,8
Autres garanties	603,6	282,7
Engagements sur titres	-	-
TOTAL	728,4	432,5
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres	-	-
Ligne de crédit disponible	825,0	825,0
TOTAL	825,0	825,0

Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de garanties bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

Dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder ou se voir accorder des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, JCDecaux SA et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que JCDecaux SA ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, JCDecaux SA ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

21. INSTRUMENTS FINANCIERS

JCDecaux SA utilise des instruments financiers à des fins de couverture contre le risque de change.

L'exposition de JCDecaux SA au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations financières : refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts principalement par des swaps de change à court terme
- aux opérations commerciales.

Au 31 décembre 2020, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	ACTIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	PASSIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	ACTIFS/PASSIFS	HORS BILAN ⁽¹⁾	DIFFÉRENTIEL
AED	0,3	29,9	-29,6	29,8	0,2
AUD	158,2	0,0	158,2	-157,8	0,4
BHD	5,1	0,0	5,1	-5,0	0,1
BRL	10,5	0,1	10,4	-10,0	0,4
CLP	3,0	0,0	3,0	-3,0	0,0
CNY	3,3	0,1	3,2	-0,8	2,4
DKK	0,2	0,0	0,2	0,0	0,2
HKD	5,1	0,0	5,1	-5,2	-0,1
ILS	42,8	0,0	42,8	0,0	42,8
JPY	0,8	0,0	0,8	-0,5	0,3
MXN	0,1	1,4	-1,3	1,3	0,0
OMR	0,1	2,2	-2,1	2,2	0,1
PEN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PLN	1,6	0,0	1,6	-1,5	0,1
SAR	0,2	18,2	-18,0	18,2	0,2
USD	21,3	15,1	6,2	-5,8	0,4
ZAR	1,3	12,2	-10,9	10,8	-0,1
Autres	4,9	1,6	3,3	-1,9	1,4
TOTAL	258,8	80,8	178,0	-129,2	48,8

⁽¹⁾ Achats, ventes à terme, swaps de change à court terme valorisés au taux de clôture.

Au 31 décembre 2020, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à -2,1 millions d'euros.

22. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2020 s'élève à 398 250 euros.

Les rémunérations et avantages des membres du Directoire pour l'exercice 2020 s'élèvent à 2 195 651 euros.

Par ailleurs, 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.

23. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2020	2019
Dirigeants	1	1
Cadres	404	393
Agents de maîtrise	99	102
Employés	12	20
TOTAL	516	516

24. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R 123-198 du Code de Commerce, d'un montant significatif et qui n'aurait pas été conclue aux conditions normales du marché.

25. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

26. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2020

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSÉS EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2020 EN K€	BÉNÉFICE NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2020 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2020 EN K€
A – FILIALES EN FRANCE DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux France	8 242	1 040 075	100,00	1 392 918	1 392 918	513 872	-29 119		
JCDecaux Asie Holding	6 525	286 447	100,00	54 691	536 669	-	-285 139		
JCDecaux Amériques Holding	297 000	-68 375	100,00	297 000	314 348	-	-311 880		
JCDecaux Afrique Holding	50 000	-21 070	100,00	50 000	70 672	-	-24 667		
JCDecaux Europe Holding	581 922	118 873	100,00	622 224	77 059	-	35 194	400 000	
B – PARTICIPATIONS EN FRANCE DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
METROBUS (comptes sociaux)	1 840	10 434	33,00	17 886	0	101 022	-19 487	2 735	
C – FILIALES À L'ÉTRANGER DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	2 69 EUR	8 66 361 EUR	99,79	355 493	355 493	36 962	74 841		
JCDecaux Eesti OU (Estonie)	3 EUR	1 853 EUR	100,00	10 838	10 838	4 472	676		
JCDecaux Mestsky Mobiliar Spol Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	-3 391 CZK	96,20	3 092	3 221	7 019	-706		
JCDecaux Korea Inc (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	9 488 079 KRW	50,00	1 424	1 424	6 412	-930		
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	136 583 DKK	50,00	2 209	2 209	26 639	2 203		
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	3 511 652 UZS	6 035 903 UZS	65,52	1 197	710	307	72	21	
JCDecaux Israel Ltd (Israël)	109 ILS	-103 980 ILS	92,00	19	0	5 500	-2 708		
V100H Limited	NS GBP	-8 544 EUR	93,50	NS	46 493	3 329	-10 110		
JCDecaux Small Cells Ltd	NS GBP	-5 962 EUR	70,00	0	0	72	-370		
JCDecaux Monaco (non consolidé)	15 EUR	-144 EUR	70,00	11	11	2	-21		

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K DEVISE	CAPITAUX PROPRIÉS ⁽¹⁾ EN K DEVISE	QUOTE- PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	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 2019 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2019 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2019 EN K€
D - PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
AP6 SSA SA (Suisse)	7 800 CHF	123 378 CHF	30,00	133 084	133 084		244 651	9 862	
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	57 478 EUR	20,48	16 194	34 861		66 505	-7 871	
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	396 EUR	9,29	195	274		64	10	
JCDecaux Portugal Mobiliario Urbano Lda (Portugal)	1 247 EUR	1 729 EUR	1,00	253	253		21 102	2 562	101

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.



MARTELL
COGNAC
FONDÉE EN 1765

马爹利 XO
敢为一刻
致胜之时

88888888 8888 495

AOTO

机场动展 JCDecaux

ÉCRAN DIGITAL LED iconique de 32 m²
Aéroport de Shanghai Hongqiao
CHINE

INFORMATIONS JURIDIQUES

Renseignements concernant la société

Renseignements à caractère général et juridique **232**

Historique **233**

Contrats importants **234**

Documents accessibles au public **234**

Gouvernement d'entreprise

Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise **235**

Rémunérations et avantages **269**

Schémas d'intéressement et de participation du personnel **313**

Actionnariat et bourse

Actionnariat au 31 décembre 2020 **314**

Évolution de l'actionnariat **315**

Personnes morales détenant le contrôle de la société **316**

Transactions avec les parties liées **317**

Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du groupe **317**

Marché des titres JCDecaux en 2020 **317**

Évolution du cours de bourse et des volumes de transactions **318**

Informations des actionnaires **319**

Capital

Informations générales sur le capital **320**

Rachat par la société de ses propres actions **323**

Politique de maîtrise des risques

Identification des risques **324**

Facteurs de risques **325**

Contrôle interne et gestion des risques **330**

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière **331**

Politique de conformité avec la loi sapin ii et la loi sur le devoir de vigilance **333**

Principales filiales et organigramme simplifié

Principales filiales **347**

Organigramme mondial simplifié⁽¹⁾ au 31 décembre 2020 **348**

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

1. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL ET JURIDIQUE

Dénomination sociale

JCDecaux SA

Changement de dénomination sur l'exercice

Néant

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)

Numéro LEI

9695009KV7AFPDEI5S30

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- l'étude, l'invention, la mise au point, la fabrication, la réparation, le montage, l'entretien, la location et la vente de tous articles ou appareils à destination industrielle ou commerciale, plus spécialement la fabrication, le montage, l'entretien, la vente et l'exploitation de tous mobiliers urbains et supports publicitaires ou non, sous toutes formes, et toutes prestations de services, de conseils et de relations publiques
- directement ou indirectement, le transport public routier de marchandises et la location de véhicules pour le transport routier de marchandises
- la régie publicitaire, la commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur tout équipement de mobilier urbain, panneaux publicitaires ainsi que sur tout autre support notamment les enseignes lumineuses, les façades, la télévision, la radio, l'Internet et tout autre média, la réalisation pour le compte de tiers de toutes opérations de vente, location, affichage, mise en place et entretien de matériels publicitaires et mobiliers urbains
- la gestion d'un patrimoine de valeurs mobilières se rapportant plus particulièrement à la publicité, notamment à la publicité par affichage, effectuer avec ses disponibilités tout placement en valeurs mobilières, notamment par acquisition ou souscription d'actions, de parts sociales, d'obligations, de bons de caisse ou d'autres valeurs mobilières émises par les sociétés françaises ou étrangères, et se rapportant plus particulièrement à la

Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

À noter que l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a approuvé la transformation de la forme sociale de la Société, par adoption de la forme de société européenne à Directoire et à Conseil de surveillance, qui n'est pas encore effective à la date de publication du présent Document.

Législation applicable

Législation française

Date de constitution

5 juin 1975

Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

Durée de vie

99 ans

Exercice social

du 1^{er} janvier au 31 décembre

Site internet : www.jcdecaux.com

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.

Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

La Société n'a émis que des actions ordinaires.

Chaque action donne droit, en ce qui concerne la propriété de l'actif social comme dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Faisant application des dispositions du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des assemblées générales d'actionnaires.

Pour une information détaillée, se reporter à l'article 8 des statuts.

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 du Grand 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'intensifie 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 MédiaKiosk.

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 n°1 de la communication extérieure en Amérique Latine.

2014

Le Groupe JCDecaux fête ses 50 ans. Depuis 1964, le concept s'est à la fois renforcé et mondialisé sur tous les continents et s'est enrichi d'une gamme étendue de mobiliers urbains, notamment digitaux, proposée aux marques et aux collectivités locales.

2015

En juin 2015, JCDecaux finalise l'acquisition de 70 % de Continental Outdoor Media en Afrique. JCDecaux devient ainsi le leader de la communication extérieure en Afrique.

JCDecaux réalise également l'acquisition de CEMUSA, société espagnole dédiée à la communication extérieure ayant des actifs au Brésil, en Espagne, en Italie et aux Etats-Unis, avec notamment le contrat de mobilier urbain de la ville de New York. La transaction est finalisée en novembre 2015.

2016

En juillet 2016, 17 ans après son implantation au Japon, dans un pays où la publicité extérieure n'était pas autorisée sur le domaine public jusqu'en 2003, JCDecaux remporte le contrat des Abribus® publicitaires du Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, pour une durée minimum de 15 ans.

2017

En novembre 2017, JCDecaux renforce sa position en Australie en remportant le contrat emblématique Yarra trams de Melbourne et prolonge son partenariat avec Telstra pour 15ans.

2018

En octobre 2018, JCDecaux acquiert APN Outdoor en Océanie. Ceci représente une étape importante de la stratégie de croissance mondiale du Groupe, faisant de l'Australie le 4^{ème} marché mondial et le faisant entrer dans un nouveau marché attractif qu'est la Nouvelle-Zélande.

2019

En juillet 2019, JCDecaux a renouvelé le contrat emblématique de mobilier urbain de San Francisco. Le contrat porte sur la gestion d'un programme qui comprend notamment la conception, l'installation et la maintenance quotidienne de 114 colonnes à trois faces, deux publicitaires et une dédiée aux informations municipales et de service public, ainsi que de 25 sanitaires publics à entretien automatique et accès universel.

2020

En mars 2020, JCDecaux a acquis une participation minoritaire, au sein d'un consortium d'investisseurs ayant constitué un véhicule ad hoc, du capital de Clear Media Limited.

En décembre 2020, JCDecaux a annoncé le rachat de la société Abri Services Media, acteur français du mobilier urbain dans la Région Grand-Ouest (Bretagne, Pays de la Loire et Nouvelle Aquitaine).

3. CONTRATS IMPORTANTS

À la connaissance du Groupe, en dehors des contrats conclus dans le cadre de la marche normale des affaires, y compris ceux relatifs aux opérations d'acquisition ou de cession d'activités, ou au titre des financements mentionnés dans le présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucun autre contrat important qui ait été signé par les sociétés du Groupe dans les deux années précédant la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document d'Enregistrement Universel, les documents suivants peuvent être consultés sur le site internet de la société www.jcdecaux.com :

- les statuts de la Société et autres documents relatifs à 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 d'Enregistrement Universel.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été arrêté par le Conseil de surveillance, après avoir été soumis au Comité des rémunérations et des nominations ainsi qu'aux Commissaires aux comptes. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Les diligences mises en œuvre pour l'élaboration de ce rapport sont fondées sur les travaux réalisés par la Direction Juridique du Groupe JCDecaux.

Mode d'organisation de la gouvernance

La Société est organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2000. Le choix de la structure dualiste s'est imposé préalablement à l'introduction en bourse de la Société afin d'organiser au mieux, comme dans toute société familiale, la passation de pouvoirs entre M. Jean-Claude Decaux, fondateur de la Société, et ses fils, MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste, notamment afin de conférer au Directoire de la Société les capacités et la réactivité nécessaires pour diriger la marche du Groupe et pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques. L'adaptation de cette structure de gouvernance aux réalités du Groupe et l'efficacité de sa flexibilité ont été pleinement confirmées par l'expérience, notamment dans la conduite de ses activités dans les nombreux pays dans lesquels le Groupe est implanté.

À noter que l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a approuvé la transformation de la forme sociale de la Société, par adoption de la forme de société européenne à Directoire et à Conseil de surveillance, qui n'est pas encore effective à la date de publication du présent Document.

1.1. Code de gouvernement d'entreprise- Code AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 (le « Code AFEP-MEDEF »).

En application du principe « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et par le Code AFEP-MEDEF, la Société précise, qu'au cours de l'exercice 2020, elle applique l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Ce Code peut être consulté sur le site internet du MEDEF : www.medef.com.

1.2. Organisation de la gouvernance

1.2.1. Le Directoire

1.2.1.1. Composition

Au 31 décembre 2020, le Directoire est composé de cinq membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-Charles Decaux (Président du Directoire), M. Jean-François Decaux (Directeur Général), M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

La durée de leur mandat est de trois ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux décidée lors du Conseil de surveillance consécutif à l'Assemblée Générale annuelle). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

1.2.1.2. Missions

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. 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.

1.2.1.3. Fonctionnement

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant au moins une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers peuvent être invités à participer aux séances du Directoire, si besoin. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes semestriels et annuels. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

1.2.1.4. Travaux

En 2020, le Directoire s'est réuni 14 fois avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les travaux du Directoire portent 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, le budget, la communication notamment financière, les projets et opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres, la stratégie de Développement Durable (notamment la Déclaration de Performance Extra-Financière), la stratégie informatique, la stratégie commerciale, les projets de recherche et développement, l'évolution du secteur des technologies de l'information, la transformation digitale et le développement du programme, le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, la revue de l'audit interne, la revue du portefeuille des droits de propriété intellectuelle, l'évolution de la gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, la politique de conformité (notamment les travaux du Comité de vigilance), 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.

Au cours de l'exercice, le Directoire a également approuvé le projet de transformation de la Société en Société européenne ainsi que la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes.

Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire a également suivi de très près les impacts de cette dernière, tant d'un point de vue sanitaire que sur l'activité du Groupe et sa situation financière.

1.2.2. Le Conseil de surveillance

1.2.2.1. Composition

Au 31 décembre 2020, le Conseil de surveillance est composé de douze membres : M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-Président), M. Michel Bleitrach, Mme Alexia Decaux-Lefort, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Jean-François Ducrest, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon, Mme Leila Turner (nommés par l'Assemblée Générale), M. Hervé Herchin (nommé membre représentant les salariés par le Comité d'Entreprise le 25 octobre 2018) et Madame Rosalina Feron (nommée membre représentant les salariés par le Comité Social et Economique le 15 octobre 2020).

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DECEMBRE 2020

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPÉRIENCE	Indépendance	POSITION AU SEIN DU CONSEIL			PARTICIPATION À DES COMITÉS DE CONSEIL
	Age au 31/12/2020	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées		Date initiale de nominations	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil	
Gérard Degonse (Président)	73 ans	M	Française	17 056	Néant	X	15/05/2013	AG 2022	7 ans	Membre du Comité des rémunérations et des nominations
Jean-Pierre Decaux (Vice-Président)	76 ans	M	Française	1 574	Néant	X	09/10/2000	AG 2021	20 ans	Non
Michel Bleitrach	75 ans	M	Française	1 000	2	✓	15/05/2013	AG 2021	7 ans	Président du Comité d'Ethique et Membre du Comité des rémunérations et des nominations
Alexia Decaux-Lefort	35 ans	F	Française	1 000	Néant	X	15/05/2013	AG 2022	7 ans	Non
Bénédicte Hautefort	52 ans	F	Française	1 000	1	✓	11/05/2017	AG 2023	3 ans	Membre du Comité d'audit
Pierre Mutz	78 ans	M	Française	1 000	1	✓	13/05/2009	AG 2021	11 ans	Président du Comité des rémunérations et des nominations Membre du Comité d'audit et Membre du Comité d'Ethique
Jean-Sébastien Decaux	44 ans	M	Française	3 752*	Néant	X	14/05/2020	AG 2023	Moins d'un an	Non
Jean-François Ducrest	55 ans	M	Française	45 000	Néant	✓	14/05/2020	AG 2021	Moins d'un an	Président du Comité d'audit Membre du Comité d'Ethique
Marie-Laure Sauty de Chalon	58 ans	F	Française	1 000	2	✓	11/05/2017	AG 2023	3 ans	Non
Leila Turner	38 ans	F	Française	1 000	Néant	✓	11/05/2017	AG 2023	3 ans	Non
Hervé Herchin (membre du Conseil représentant les salariés)	60 ans	M	Française	0	Néant	NA	25/10/2018	25/10/2021	2 ans	Membre du Comité des rémunérations et des nominations
Rosalina Feron (membre du Conseil représentant les salariés)	53 ans	F	Française	0	Néant	NA	15/10/2020	15/10/2023	Moins d'un an	Non

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non-satisfait

NA : non-applicable

*dont 1 752 actions détenues en nue-propriété sous l'usufruit de Mme Danielle Decaux. M. Jean-Sébastien Decaux détient également 339 208 actions au travers de la société Holding des Dhuits.

INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, le Conseil de surveillance a retenu les critères du Code AFEP-MEDEF, à savoir :

Critère 1 : Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société-mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société-mère.
Critère 2 : Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la Société ou de son groupe • ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4 : Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Un dirigeant mandataire social non-exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société-mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des rémunérations et des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020 au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF (à l'exception des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés qui ne sont pas comptabilisés pour établir la part de membres indépendants) :

Critères*	Gérard Degonse	Jean-Pierre Decaux	Michel Bleitrach	Alexia Decaux-Lefort	Bénédicte Hautefort	Pierre Mutz	Jean-Sébastien Decaux	Jean-François Ducrest	Marie-Laure Sauty de Chalon	Leila Turner
Critère 1 : Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	X	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓

* Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non-satisfait

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations puis par le Conseil de surveillance.

En analysant l'indépendance de chaque membre du Conseil de surveillance, ce dernier a étudié les différentes relations pouvant exister entre ses membres et le Groupe et a conclu qu'aucun membre du Conseil n'entretenait de relation d'affaires avec le Groupe, de nature à remettre en cause son indépendance.

En mars 2020, le Conseil de surveillance avait constaté que, sur un total de dix membres (qui n'inclut pas les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés, lesquels ne sont pas comptabilisés pour établir la proportion de membres indépendants au sein du Conseil, conformément à l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF), cinq membres, soit la moitié des membres du Conseil, étaient indépendants et n'entretenaient aucune relation d'affaires avec la Société.

Les membres ayant été qualifiés d'indépendants sont M. Michel Bleitrach, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon et Mme Leïla Turner.

Le Conseil de surveillance avait également considéré que si la nomination de M. Jean-François Ducrest était approuvée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020, ce dernier serait considéré comme un membre indépendant du Conseil de Surveillance.

Ainsi, depuis le 14 mai 2020, le Conseil de surveillance est composé de six membres indépendants sur les dix membres qui le composent (hors membres du Conseil de surveillance représentant les salariés).

Formation des membres du Conseil de surveillance

Chaque membre du Conseil de surveillance bénéficie, lors de sa nomination, d'une présentation de la Société et de son groupe, de ses métiers et de ses secteurs d'activités.

De même, en cours de mandat, les membres du Conseil de surveillance bénéficient régulièrement, lors des réunions du Conseil, de présentations variées portant notamment sur l'activité de la Société, l'évolution des normes IFRS et les évolutions légales et réglementaires applicables à la Société ainsi que les grandes problématiques du moment (digital, vente programmatique, Développement Durable, conformité, etc.).

Par ailleurs, les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés bénéficient d'une formation selon les modalités prévues par l'article L. 225-30-2 du Code de commerce. Le programme de formation arrêté par le Conseil de surveillance comprend une ou plusieurs formation(s) réalisée(s) par un organisme extérieur, sur des sujets généraux ou plus précis abordés en Conseil de surveillance, ainsi qu'une ou plusieurs formation(s) réalisées en interne par des Directeurs ou responsables de département. Ce programme permet d'avoir une vision globale du rôle d'un membre du Conseil de surveillance tout en prenant en considération les spécificités de la Société.

1.2.2.2. Missions

Le rôle du Conseil de surveillance est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

1.2.2.3. Fonctionnement

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins quatre fois par an.

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée et sécurisée. Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire, le Directeur Général et le membre du Directoire en charge des finances. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des décisions, le cas échéant.

Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un procès-verbal écrit, soumis à l'approbation de ses membres lors de la réunion suivante.

Par ailleurs, conformément au Règlement intérieur du Conseil de surveillance et à l'article 11.3 du Code AFEP-MEDEF, les membres du Conseil de surveillance peuvent également se réunir périodiquement hors la présence des membres du Directoire. En 2020, la réunion initialement organisée hors la présence des membres du Directoire n'a pas eu lieu en raison du contexte sanitaire.

En revanche, conformément à l'article 18.3 du Code AFEP-MEDEF, lors de la présentation du compte-rendu des travaux du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil délibère sur les éléments de rémunération des membres du Directoire hors la présence de ceux-ci.

Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a adopté un Règlement intérieur qui précise les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein, et fixe les principes concernant ses règles de fonctionnement.

Plus particulièrement, le Règlement intérieur indique que le Conseil de surveillance donne son approbation préalable à toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société. Par ailleurs, il est informé des choix stratégiques (budget, opérations significatives de croissance, etc.), de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements pris par la Société, s'inscrivant dans le cadre de la stratégie annoncée de l'entreprise, notamment en matière d'opérations externes d'acquisition ou de cession, d'investissements importants de croissance organique ou encore d'opérations de restructuration externe.

Les dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance relatives à la prévention des conflits d'intérêt sont détaillées ci-après au paragraphe 1.2.9.

Ce Règlement intérieur peut être consulté sur le site internet de la Société (<https://www.jcdecaux.com/fr/investisseurs/gouvernance#statuts-et-reglement-interieur>).

1.2.2.4. Travaux

En 2020, le Conseil de surveillance s'est réuni 6 fois, conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 100 % 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, ainsi que les principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la préparation de l'Assemblée Générale Annuelle (revue de l'ordre du jour, des projets de résolutions, de la répartition des résultats, etc.), la fixation des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire ainsi que les autorisations spécifiques hors enveloppes (garanties des engagements opérationnels des filiales du Groupe et garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe), le réexamen des conventions réglementées conclues et autorisées antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice, l'évaluation du fonctionnement du Conseil, la formation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés, la présentation de la cartographie des risques du Groupe, la présentation sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus oraux des réunions du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité d'Ethique
- des sujets plus ponctuels comme le bilan 2019 des relations investisseurs, la mise à jour du code AFEP-MEDEF, le projet de plan de féminisation des instances dirigeantes, l'évolution du droit relatif aux augmentations de capital réservées aux salariés, le projet de transformation en Société Européenne, une présentation de VIOOH, le renouvellement de mandat du vice-président du Conseil de surveillance, les nominations et renouvellements des mandats au sein des Comités, la désignation par le Comité social et économique d'un deuxième membre du Conseil de surveillance représentant les salariés et la modification du Règlement intérieur.

Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, le Conseil de surveillance a porté une attention particulière à l'activité du Groupe au cours de l'exercice et la non-distribution d'un dividende lors de l'Assemblée Générale 2020. Au cours de l'exercice, deux réunions du Conseil de surveillance ont été organisées spécifiquement sur le sujet de la crise sanitaire de la Covid-19.

Évaluation du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance consacre chaque année un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, sur le fondement d'un rapport synthétisant les réponses de chacun de ses membres à un questionnaire individuel d'appréciation arrêté par le Comité des rémunérations et des nominations.

Ce questionnaire détaillé, divisé en plusieurs thématiques, comporte des questions ouvertes permettant aux membres du Conseil de surveillance d'explicitier leurs réponses et de faire des suggestions d'améliorations ainsi qu'une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement.

Une section est également consacrée à une évaluation de la contribution personnelle des membres du Conseil de surveillance dans laquelle les membres du Conseil de surveillance s'autoévaluent et évaluent la contribution des membres lors des réunions du Conseil ainsi que la contribution des Présidents du Conseil de surveillance et des Comités.

En 2020, une section du questionnaire sur le fonctionnement du Conseil de surveillance en période de crise sanitaire a été ajoutée.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont rempli le questionnaire portant sur l'exercice 2020 et l'ont retourné à la Société.

Les membres ont souligné la transparence de l'information transmise lors des réunions du Conseil, la qualité des intervenants en séance ainsi que l'implication et l'engagement de tous les membres du Conseil.

Ils ont également indiqué être satisfaits du système d'évaluation existant, et ne jugent pas nécessaire l'intervention d'un organisme extérieur.

Pour l'avenir, le principal axe de progrès identifié par le Conseil est le suivant :

- Organiser, sur une base plus régulière, que ce soit en présentiel ou par conférence-téléphonique, des réunions des membres du Conseil (en dehors des membres du Directoire) afin que ces derniers puissent échanger ensemble sur différents thèmes (fonctionnement du CS, enjeux RSE, risques etc.)

Les suggestions faites par les membres du Conseil lors de l'évaluation 2019 ont été prises en considération lors de l'exercice 2020. Ainsi, les ordres du jour prévisionnels sont désormais mis à disposition des membres du Conseil de surveillance, d'une année sur l'autre.

1.2.3. Les Comités

Au 31 décembre 2020, le Conseil de surveillance est assisté de trois Comités :

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2020, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Jean-François Ducrest (Président-membre indépendant), Mme Bénédicte Hautefort (membre indépendant), et M. Pierre Mutz (membre indépendant).

M. Jean-François Ducrest (Président) et Mme Bénédicte Hautefort disposent d'une expertise financière importante acquise dans le cadre de leur expérience professionnelle, quant à M. Pierre Mutz, il dispose d'une compétence importante en matière de gestion des risques (le profil et les compétences des membres du Comité sont développés dans le présent Document d'Enregistrement Universel en page 253 et suivantes).

Tous les membres du Comité sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

Missions

Le Comité d'audit assure un suivi des processus d'élaboration de l'information financière et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il assure également un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Il examine les risques (notamment financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux...) et engagements hors bilan significatifs.

Il contrôle les conditions d'exercice de la mission des Commissaires aux comptes :

- en adressant au Conseil de surveillance une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sont de la compétence de l'Assemblée Générale, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement UE n°537/2014
- en assurant le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ; et
- en s'assurant du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables.

Le Comité d'audit approuve la fourniture, par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, et systématiquement dans un délai raisonnable avant les réunions du Conseil de surveillance qui examine les comptes annuels ou semestriels.

Des réunions préparatoires sur des sujets spécifiques liées aux travaux du Comité (comme par exemple sur les Communiqués de presse, les tests d'impairment ou la revue des litiges et des risques) sont organisées en amont de ces Comités.

Pour assurer ses missions, le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs et entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les Directeurs financier, comptable, de la Trésorerie, de l'Audit interne, juridique ainsi que les Commissaires aux comptes.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur de la Consolidation, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de l'Audit interne et/ou les Commissaires aux comptes, et fait l'objet d'un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité d'audit est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité.

Travaux

En 2020, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres

Les sujets suivants y ont été abordés :

- l'examen des comptes sociaux annuels et des comptes consolidés annuels et semestriels, l'examen des méthodes comptables retenues, l'examen de l'évolution financière du Groupe, le plan d'audit externe des Commissaires aux comptes et l'examen de leur rapport complémentaire, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'Audit interne, la cartographie des risques et le contrôle interne, l'examen des contrats et accords en cours avec l'actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des

Commissaires aux comptes, et l'approbation de la fourniture des services autres que de certification des comptes, l'analyse de conventions conclues entre une filiale de la Société et une filiale de l'actionnaire de contrôle, une présentation de l'application de la norme IFRS 16 au sein du Groupe.

Litiges significatifs

Lors de la revue semestrielle des litiges et des risques (notamment financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux) significatifs réalisée au cours de l'exercice, aucun litige n'a été jugé suffisamment important pour avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2020, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres : M. Pierre Mutz (Président-membre indépendant), M. Michel Bleitrach (membre indépendant), M. Gérard Degonse et M. Hervé Herchin (membre du Conseil de surveillance représentant les salariés).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et est composé pour deux tiers d'indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

Missions

Le Comité des rémunérations et des nominations étudie et propose au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux, et émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération des membres du Conseil de surveillance. Il est également informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Il a aussi pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance en vue de faire des propositions à ce dernier, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations réexamine chaque année le plan de succession des membres du Directoire qu'il a établi afin de pouvoir proposer au Conseil de surveillance des solutions de succession en cas de départ, décès ou incapacité des membres du Directoire.

Fonctionnement

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 mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseils spécialisés extérieurs.

À l'exception du Président du Directoire ou du Directeur Général et du Directeur Général Finance et Administration Groupe, le cas échéant, lesquels présentent au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes par chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantifiables, ainsi que les propositions d'évolution éventuelle de la rémunération fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes rendus écrits.

Un compte rendu oral des activités du Comité des rémunérations et des nominations est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité. En 2020 et en application de l'article 18.3 du Code AFEP-MEDEF, les membres du Conseil de surveillance ont débattu des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

Travaux

En 2020, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux fois avec un taux de présence de 100 % de ses membres. Les sujets suivants y ont été abordés :

l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, le questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil de surveillance, l'examen de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, l'examen de la composition du Conseil de surveillance et des instances dirigeantes, l'examen de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, l'examen des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes, l'information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux, l'examen de la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, les rémunérations fixe et variable des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent certains éléments de rémunération, la rémunération des membres du Conseil de surveillance et des Comités et la revue du plan de succession des membres du Directoire.

Le Comité d'Ethique

Composition

Au 31 décembre 2020, le Comité d'Ethique est composé de trois membres : M. Michel Bleitrach (Président - membre indépendant), M. Pierre Mutz (membre indépendant) et M. Jean-François Ducrest (membre indépendant).

Missions

Le Comité d'Ethique a pour mission :

- (i) de suivre le bon déploiement et d'apprécier l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application de la Charte Ethique Groupe
- (ii) d'établir des recommandations, mesures et procédures pour prévenir et détecter les faits de corruption et de trafic d'influence
- (iii) d'instaurer des procédures permettant de recueillir les signalements de lanceurs d'alerte et leur protection

(iv) d'établir des procédures permettant le respect des obligations relatives à la transparence des rapports entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics

(v) d'examiner chaque année les dispositions arrêtées dans le cadre du Plan de prévention de la corruption de la Société, tel que prévu à l'article 17 de la Loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

(vi) si besoin, de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondamentales définies dans la Charte Ethique Groupe, à savoir :

- l'interdiction de la corruption et du trafic d'influence
- le respect des règles de libre concurrence, et
- le respect des règles en matière d'information financière et comptable.

(vii) d'examiner, en respectant la confidentialité la plus absolue, toute situation potentiellement contraire aux Règles Ethiques Fondamentales, qui pourrait être portée de bonne foi à son attention, notamment via le dispositif d'alerte interne, et formuler toute recommandation qu'il jugera nécessaire à ce sujet ; et

(viii) de proposer toute modification de la Charte Ethique Groupe.

Fonctionnement

Le Comité se réunit au minimum deux fois par an et autant que de besoin, en fonction du nombre de signalements éventuellement recueillis via le système d'alerte interne ou par tout autre moyen, et portés à sa connaissance.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition de ses membres plusieurs jours à l'avance sur une plateforme digitale dédiée.

Son Secrétariat est assuré par le Directeur Juridique Groupe.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité peut entendre, s'il le juge nécessaire, le Directeur Juridique Groupe es-qualités, le Directeur de l'Audit interne ou toute autre personne qu'il désignera.

Travaux

Au cours de l'année 2020, le Comité s'est réuni deux fois avec un taux de présence de 100 % de ses membres. Les sujets suivants y ont été abordés :

- l'examen des signalements et des cas de violation potentielle des Règles Ethiques Fondamentales édictées par la Charte Ethique Groupe, la mise à jour de la procédure fusions & acquisitions du Groupe, un point sur le Guide pratique de l'AFA- Cadeaux et Invitations.

Le Comité a ainsi examiné six signalements, dont trois ont été classés sans suite et deux ont été clôturés après instruction menée par le Secrétariat du Comité, avec l'assistance des Directions locales concernées ou d'un Conseil externe.

1.2.4. Évolution de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2020

SITUATION ARRÊTÉE LE 31 DÉCEMBRE 2020	DÉPART	NOMINATION	RENOUVELLEMENT
CONSEIL DE SURVEILLANCE	M. Pierre- Alain PARIENTE	M. Jean-Sébastien DECAUX (le 14/05/2020 pour trois ans)	Mme Bénédicte HAUTEFORT (le 14/05/2020 pour trois ans)
	M. Xavier de SARRAU	M. Jean-François DUCREST (le 14/05/2020 pour un an)	Mme Marie-Laure SAUTY DE CHALON (le 14/05/2020 pour trois ans) Mme Leila TURNER (le 14/05/2020 pour trois ans) M. Jean-Pierre DECAUX (le 14/05/2020 pour un an) M. Pierre MUTZ (le 14/05/2020 pour un an)
COMITÉ D'AUDIT	M. Xavier de SARRAU	M. Jean-François DUCREST en qualité de Président du Comité (le 14/05/2020 pour un an)	Mme Bénédicte HAUTEFORT (le 14/05/2020 pour trois ans) M. Pierre MUTZ (le 14/05/2020 pour un an)
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS	-	-	M. Pierre MUTZ (le 14/05/2020 pour un an)
COMITÉ D'ETHIQUE	M. Xavier de SARRAU	M. Jean-François DUCREST en qualité de membre du Comité (le 14/05/2020 pour un an)	M. Pierre MUTZ (le 14/05/2020 pour un an)

Les mandats de membres du Conseil de surveillance de MM. Michel Bleitrach, Jean-Pierre Decaux, Jean-François Ducrest et M. Pierre Mutz arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021.

En application de la politique de diversité détaillée au point 1.2.6 ci-après, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021, le renouvellement des mandats suivants :

- M. Michel Bleitrach, pour une durée d'un an*
- M. Jean-François Ducrest, pour une durée de trois ans
- M. Jean-Pierre Decaux, pour une durée d'un an*
- M. Pierre Mutz, pour une durée d'un an*.

(*MM. Michel Bleitrach, Jean-Pierre Decaux et Pierre Mutz ayant 75 ans ou plus, la durée de leur mandat est annuelle, conformément à l'article 16 des statuts).

1.2.5. Assiduité des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020

<i>Assiduité moyenne</i>	ASSIDUITÉ AU CONSEIL DE SURVEILLANCE	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'AUDIT	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'ETHIQUE
GÉRARD DEGONSE (PRÉSIDENT)	100 %	NA	100 %	NA
JEAN-PIERRE DECAUX (VICE-PRÉSIDENT)	100 %	NA	NA	NA
MICHEL BLEITRACH	100 %	NA	100 %	100 %
ALEXIA DECAUX-LEFORT	100 %	NA	NA	NA
BÉNÉDICTE HAUTEFORT	100 %	100 %	NA	NA
PIERRE MUTZ	100 %	100 %	100 %	100 %
PIERRE-ALAIN PARIENTE *	100 %	NA	NA	NA
XAVIER DE SARRAU *	100 %	100 %	NA	100 %
MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON	100 %	NA	NA	NA
LEILA TURNER	100 %	NA	NA	NA
HERVÉ HERCHIN	100 %	NA	100 %	NA
JEAN-FRANÇOIS DUCREST **	100 %	100 %	NA	100 %
JEAN-SEBASTIEN DECAUX **	100 %	NA	NA	NA

NA : non-applicable

* Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 14 mai 2020

** Membre du Conseil de surveillance à partir du 14 mai 2020

1.2.6. Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance

La politique de diversité du Conseil de surveillance de JCDecaux SA, revue par le Conseil de surveillance le 4 mars 2020, inclut la poursuite des objectifs suivants :

- > une composition générale équilibrée
- > une indépendance marquée de ses membres
- > une diversité des expériences et des domaines d'expertise
- > une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Le Conseil de surveillance du 10 mars 2021 a pu constater les résultats obtenus par application de cette politique au cours de l'exercice écoulé et les éventuelles modifications de la composition à prévoir au cours de l'exercice 2021.

Une composition générale équilibrée

> En termes de taille

Conformément à l'article L. 225-69 du Code de commerce, le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus.

Au 31 décembre 2020, le Conseil est composé de douze membres, en ce compris deux membres du Conseil représentant les salariés. Un deuxième membre représentant les salariés a rejoint le Conseil de surveillance le 15 octobre 2020, et ce, afin d'être en conformité avec la loi Pacte.

Ce format donne pleine satisfaction et est jugé optimal ; le nombre de membres n'est pas trop important et permet de faciliter les échanges entre ces derniers, lesquels demeurent cependant suffisamment nombreux pour permettre une pluralité d'expériences et des échanges enrichissants.

> En termes d'âge

Conformément à la Loi, la société peut fixer une limite d'âge pour les membres du Conseil de surveillance dans les statuts.

Ainsi, l'article 16.1 des statuts de la société prévoit que le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers des membres en fonctions.

Trois membres du Conseil de surveillance sur douze, à savoir M. Pierre Mutz, M. Jean-Pierre Decaux et M. Michel Bleitrach ont eu 75 ans respectivement en 2017, en 2019 et en 2020.

Conformément aux statuts, l'Assemblée Générale renouvelle le mandat des membres du Conseil ayant atteint l'âge de 75 ans tous les ans. Elle peut ainsi décider chaque année de l'opportunité de renouveler leur mandat.

Il n'est pas envisagé de modifier la disposition statutaire selon laquelle le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers des membres en fonctions. Cette disposition permet de bénéficier de l'expérience de certains membres du Conseil, et ce, indépendamment de leur âge.

> En termes de durée des mandats

Les statuts prévoient que les membres du Conseil de surveillance sont nommés pour une durée maximale de quatre ans. En pratique, les membres du Conseil de surveillance ont été nommés pour une durée de trois ans, à l'exception des membres du Conseil ayant dépassé l'âge de 75 ans (cf point ci-dessus).

Concernant les membres représentant les salariés, ils sont désignés, selon les statuts, pour une durée maximale de quatre ans par le Comité Social et Economique (anciennement Comité d'Entreprise). En pratique, les membres représentant les salariés

ont été nommés pour une durée de trois ans. Ainsi, M. Hervé Herchin a été nommé par le Comité d'Entreprise en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés depuis le 25 octobre 2018, pour une durée de trois ans et Mme Rosalina Feron a été nommée par le Comité Social et Economique le 15 octobre 2020, pour une même durée de trois ans.

Dans le cadre d'une meilleure gouvernance, il a en effet été de pratique constante de limiter la durée des mandats à trois ans et de mettre en place un échelonnement de ces mandats de façon à favoriser un renouvellement harmonieux des membres du Conseil de surveillance et à éviter un renouvellement en bloc. Cette dernière disposition donne au Conseil plus de flexibilité pour adapter sa composition aux besoins de la Société et à l'évolution de ses marchés.

Cette pratique est jugée satisfaisante par l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

Une indépendance marquée des membres du Conseil

Il convient de rappeler que la Société JCDecaux SA est détenue majoritairement par la société JCDecaux Holding, société familiale contrôlée par MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux.

Au 31 décembre 2020, six membres du Conseil de surveillance sur dix (hors membres représentant les salariés) sont indépendants, soit un membre de plus qu'en 2019 et plus de la moitié des membres du Conseil.

Dans l'ensemble, les membres du Conseil de surveillance se disent satisfaits de cet équilibre entre membres indépendants et membres non-indépendants, qui va largement au-delà des recommandations du Code Afep-Medef, ainsi que de la façon dont les membres indépendants assument leur mission.

Cette indépendance très marquée du Conseil de surveillance lui donne la possibilité d'ajuster si besoin le nombre de ses membres indépendants et notamment de conserver en son sein un membre actuel du Conseil de surveillance qui perdrait son indépendance. Ainsi, le Conseil pourrait continuer à bénéficier de l'expertise et de la compétence d'un membre désormais non indépendant tout en gardant un véritable équilibre entre membres indépendants et non-indépendants.

Ainsi, lors de la prochaine Assemblée Générale du 20 mai 2021, il sera proposé de renouveler le mandat de M. Pierre Mutz, qui serait désormais considéré comme membre non indépendant du Conseil au regard d'un des critères d'indépendance fixés par le Code AFEP-MEDEF selon lequel un administrateur indépendant, pour être considéré comme tel, ne doit pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans ». Si l'Assemblée Générale approuve ce renouvellement, le Conseil de surveillance sera composé de cinq membres indépendants sur dix (hors membres représentant les salariés).

Une diversité des expériences et des domaines d'expertise

La diversité des compétences des membres du Conseil de surveillance, leur capacité à appréhender les enjeux du Groupe et les intérêts des parties prenantes, notamment des actionnaires et salariés, leur intégrité et leur engagement personnel, sont des gages de la qualité des délibérations du Conseil de surveillance.

Certains membres du Conseil de surveillance connaissent le Groupe de l'intérieur pour y avoir exercé diverses fonctions salariées ou dirigeantes et sont ainsi familiers avec ses activités. D'autres membres ont une bonne connaissance de la sphère publique et/ou des contrats publics, des marchés financiers ou du domaine des médias et du digital, essentiels aux activités de la Société.

(Les informations individuelles concernant les membres actuels du Conseil de surveillance figurent dans le présent Document d'Enregistrement Universel).

Les profils présents au Conseil sont jugés diversifiés.

Une représentation équilibrée des femmes et des hommes

Au 31 décembre 2020, le Conseil de surveillance compte quatre femmes sur un total de dix membres (qui n'inclut pas les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés, lequel n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil, conformément à l'article L. 225-79 du Code de commerce), soit une proportion de 40 % conformément à l'article L. 22-10-21 du Code de commerce.

À noter par ailleurs que, conformément aux dispositions de l'article L.225-27-1 du code de commerce, le Comité Social et Economique a désigné un homme et une femme en qualité de membres du Conseil de surveillance représentant les salariés.

Le Conseil de surveillance s'estime pleinement satisfait de la parité existante au sein du Conseil, mais n'hésiterait pas à considérer la nomination de plus de femmes si les conditions étaient réunies.

Modalités de mise en œuvre pour atteindre / conserver ses objectifs

Afin de s'assurer que ces objectifs sont/restent atteints, le Comité des rémunérations et des nominations puis le Conseil de surveillance examinent chaque année la taille et la composition du Conseil afin de pouvoir adapter sa composition à l'évolution des besoins de la Société. Le Comité et le Conseil examinent également la satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance des critères d'indépendance ainsi que la représentation des femmes en son sein.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans le cadre des propositions de nomination ou de renouvellement faites à l'Assemblée Générale, s'assure de la diversité de ses membres, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité, d'ancienneté au sein du Conseil que d'expérience professionnelle.

Le Conseil de surveillance reste attentif à l'examen de toutes les pistes d'amélioration qui pourraient s'avérer dans l'intérêt de la Société ou favoriser son développement.

Résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil s'est enrichi de deux nouveaux membres (dont un indépendant) et d'un membre supplémentaire du Conseil de surveillance représentant les salariés. La composition du Conseil lui a paru pleinement satisfaisante pour exercer sa mission au cours de l'exercice 2020 et il ne s'est fixé aucun nouvel objectif en matière de diversité à court terme.

1.2.7. Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Dans le cadre de ses efforts pour parvenir à une représentation Femmes/Hommes plus équilibrée au sein des effectifs totaux de l'entreprise, y compris à son plus haut niveau, le Directoire, le Comité des Rémunérations et des Nominations ainsi que le Conseil de Surveillance de JCDecaux ont validé fin 2020 un ambitieux plan de féminisation de ses instances dirigeantes (le « Plan de Féminisation »).

Le Plan de Féminisation, concret et pragmatique, qui sera mis en œuvre dès 2021, agira à la fois sur la culture de l'entreprise et sur la gestion des processus de nomination, afin d'améliorer la représentation des femmes aux plus hauts niveaux de l'entreprise.

Le Plan de Féminisation sera déployé à l'échelle du Groupe afin d'assurer une approche globale cohérente. Les leviers d'action associés à ce Plan seront également adaptés à un niveau plus local afin de garantir l'adaptation aux pratiques des pays dans lesquels le Groupe est présent.

Il se structure autour de deux objectifs :

- Un objectif quantitatif : Atteindre et maintenir un taux de féminisation des instances dirigeantes égal ou supérieur à 40 % d'ici 2027 à l'échelle du Groupe.
- Un objectif qualitatif : Déployer une politique de féminisation au niveau Groupe structurée autour de deux sous-objectifs :
 1. 100 % des collaborateurs et managers ayant accès à la JCDecaux Academy sensibilisés aux stéréotypes et préjugés d'ici 2022
 2. Présenter une candidature féminine, dès que cela est possible, pour chaque poste de management pourvus dès 2021.

Les instances dirigeantes de JCDecaux ont été définies dans le Plan de Féminisation. De façon synthétique, les instances dirigeantes concernées par le Plan de Féminisation sont :

- Le Directoire de JCDecaux SA
- Les Comités Exécutif des directions centrales « Corporate » de JCDecaux SA soutenant les opérations du Groupe à travers le Monde
- Les Comités Exécutif (ou équivalents) des entités des pays qui constituent plus de 80 % du CA ajusté du Groupe une année donnée, qui sont des sociétés contrôlées directement ou indirectement par JCDecaux de façon exclusive ou conjointe et dans lesquelles JCDecaux a une participation supérieure à 50 %, et qui ont la responsabilité réelle de la conduite des affaires de l'entité concernée.

À noter que le taux de féminisation des instances dirigeantes de JCDecaux était de 34 % en 2019 et de 33 % en 2020.

Partie prenante du pilier social de la Stratégie Développement Durable enrichie, dont la publication est prévue dans le Document d'Enregistrement Universel 2021, la féminisation des instances dirigeantes a été intégrée comme un nouvel indicateur de performance sociale dans les critères « développement durable » de la rémunération variable des dirigeants.

Les objectifs et indicateurs clés de performance du Plan de Féminisation seront intégrés courant 2021 à l'outil de pilotage et de suivi de la performance extra-financière SIA (voir page 63 pour plus de détails). Cela permettra de piloter les enjeux de féminisation en interne et de rendre compte de l'avancement de ce plan de façon annuelle auprès du Directoire et dans le Document d'Enregistrement Universel du Groupe.

1.2.8. Résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Concernant les 10 % de postes à plus forte responsabilité, la Société a retenu comme référence l'ensemble des bénéficiaires de stock-options (en dehors des membres du Directoire) ; il en est ressorti une proportion de femmes de 26,2 % (86 femmes parmi les 328 bénéficiaires sus-mentionnés) en 2020, contre 27 % en 2019 (86 femmes parmi les 319 bénéficiaires).

1.2.9. Déontologie des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Conflits d'intérêts

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance contient des dispositions détaillées en vue de la prévention des conflits d'intérêts. Il prévoit que :

- les membres du Conseil de surveillance établissent chaque année, en vue de prévenir les conflits d'intérêts, une « déclaration sur l'honneur » relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentielle
- les membres du Conseil de surveillance doivent, par ailleurs, informer le Conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel ils pourraient être impliqués à l'occasion de chaque vote et indépendamment de leur déclaration annuelle
- dans les cas où les membres du Conseil de surveillance ne peuvent éviter de se trouver en conflit d'intérêts, ils s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante
- les Comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêts : le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil de surveillance, en particulier au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels. Lors de l'examen des comptes, le Comité d'audit se penche, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de chacun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs
- il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs en vertu duquel l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance a été sélectionné en tant que membre de cet organe de Direction ou de Surveillance
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance, est l'oncle de MM. Jean-Charles Decaux, Président du Directoire, et de Jean-François Decaux, Directeur Général.

M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Conseil de surveillance, est le frère de MM. Jean-Charles et Jean-François Decaux.

Mme Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

Condammations

Les membres du Conseil de surveillance déclarent chaque année à la Société les condamnations dont ils ont pu faire l'objet au cours des cinq dernières années.

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance :

- n'a subi de condamnation pour fraude
- n'a été mis en cause ou n'a subi de sanction publique officielle prononcée par une quelconque autorité réglementaire ou statutaire
- n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société
- n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, à la faillite, mise sous séquestre, liquidation ou au placement d'entreprises sous administration judiciaire.

1.2.10. Conventions et engagements réglementés

Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément à l'article L.22-10-12 du code de commerce, le Conseil de surveillance a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions dites courantes remplissent bien ces conditions.

Cette procédure rappelle la définition de convention règlementée et de convention portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales et prévoit un mode d'identification interne par la Direction Juridique Groupe pour qualifier les conventions auxquelles JCDecaux SA est partie, de conventions réglementées ou de conventions courantes.

Elle prévoit également un réexamen annuel par le Comité d'audit puis par le Conseil de surveillance des conventions dites courantes conclues à des conditions normales entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux ou l'un de ses actionnaires détenant plus de 10 % des droits de vote ou avec une société ayant des dirigeants communs avec JCDecaux SA.

Cette procédure a également pour vocation de rappeler la procédure légale de contrôle des conventions réglementées.

Cette procédure est revue annuellement par le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, après recommandation du Comité d'audit, afin de prendre notamment en compte les éventuelles modifications législatives ou réglementaires, l'évolution des meilleures pratiques en la matière et les éventuelles difficultés d'application survenues au cours de l'exercice.

Conventions et engagements règlementés consentis par la Société

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 359 du présent Document d'Enregistrement Universel prend acte de l'absence de convention règlementée au cours de l'exercice 2020. Ce rapport rend également compte des conventions règlementées déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la connaissance de la Société, au cours de l'exercice 2020, aucune convention relevant de l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce n'a été conclue.

1.3. Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

1.3.1. Mandats des membres du Directoire

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercés en 2020 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 inactives dans le domaine de la communication extérieure.

M. JEAN-CHARLES DECAUX – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

51 ans - Nationalité française

Détient 1 257 884 actions (dont 1 752 actions détenues en nue-propriété)

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Président du Directoire depuis le 14 mai 2020 pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-François Decaux).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat de membre du Directoire : Jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole, puis l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique Latine, Moyen-Orient et Afrique.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux France (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de surveillance (jusqu'au 1 ^{er} mai 2020)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
JCDecaux España S.L.U	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2014)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eurazeo (société cotée) (France)	Vice-président du Conseil de surveillance (depuis le 26 juin 2017)
JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Président (depuis le 3 avril 2020)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
HLD (SCA) (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 25 mars 2011)
SCI Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
SCI Troisjean (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
BDC SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 27 juillet 2016)
Médiavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Président (jusqu'au 5 avril 2018) et Directeur Général (jusqu'au 3 avril 2020)
---------------------------------	--

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX – DIRECTEUR GENERAL

61 ans - Nationalité française

Détient 492 747 actions (dont 1 752 détenues en nue-propriété)

Adresse professionnelle : Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)

Directeur Général depuis le 14 mai 2020, pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-Charles Decaux).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat de membre du Directoire : Jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Jean-François Decaux a rejoint le Groupe en 1982 et a créé et développé la filiale allemande. Il a également assuré le développement du Groupe au Royaume-Uni, de l'ensemble des filiales de l'Europe du Nord et de l'Est et a ensuite réalisé l'implantation du Groupe en Amérique du Nord, en Asie Centrale ainsi qu'en Australie.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
JCDecaux UK Limited. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 septembre 2013)
Russ Out of Home BV (Pays-Bas)	Administrateur (jusqu'au 13 juillet 2020)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 octobre 2013)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Directeur Général (depuis le 3 avril 2020)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
Médiavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Président (jusqu'au 3 avril 2020) Directeur Général (jusqu'au 4 avril 2019)
---------------------------------	--

M. EMMANUEL BASTIDE – MEMBRE DU DIRECTOIRE

52 ans - Nationalité française

Détient 4 878 actions

Adresse professionnelle : JCDecaux Asia - 1501 Berkshire House, 25 Westlands Road, Quarry Bay (Hong Kong)

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : Jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Emmanuel Bastide est diplômé de l'Ecole des Mines de Paris (ENSM).

M. Emmanuel Bastide a commencé sa carrière comme Ingénieur Travaux chez Saur en 1994, puis rejoint JCDecaux en 1998 comme Directeur Régional adjoint Ile-de-France-Est. En 1999, il est nommé Responsable du Développement pour l'Asie du Nord hors Japon, poste basé à Hong Kong.

Promu en 2001 Senior Vice-Président de MCDcaux au Japon (société commune de JCDecaux SA et Mitsubishi Corporation dont JCDecaux détient 60 %), il en devient le Président en 2002.

M. Emmanuel Bastide occupe depuis le 1^{er} janvier 2007, les fonctions de Directeur Général Asie de JCDecaux avec notamment, la responsabilité des pays suivants : Japon, Corée, Chine/Hong Kong, Macao, Thaïlande, Singapour, Mongolie, Vietnam, Birmanie, etc.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 6 janvier 2011)
Chengdu MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 décembre 2011)
Chongqing MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2011)
Suzhou JCDecaux Metro Advertising Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 9 novembre 2012)
JCDecaux (China) Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 mai 2007)
JCDecaux Pearl & Dean Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 janvier 2007)
JCDecaux Cityscape Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Innovate Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Digital Vision (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 8 mai 2007)
JCDecaux Vietnam Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 septembre 2008)
MCDcaux, Inc. (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 avril 2014)
Cyclocity, Inc (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 5 octobre 2009)
JCDecaux Korea, Inc. (Corée du Sud)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 octobre 2001)
JCDecaux Macau Ltd. (Macao)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux Media Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (jusqu'au 3 octobre 2019)
JCDecaux Mongolia LLC (Mongolie)	Director (1 ^{ère} nomination : 28 avril 2014)
JCDecaux Asia (S) Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Singapore Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Out of Home Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Thailand Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)

JCDecaux Neonlight Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
--	---

MNCDecaux Media Utama (Indonésie)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2015)
-----------------------------------	---

FMIDecaux Co., Ltd. (Myanmar)	Director (1 ^{ère} nomination : 21 juillet 2017)
-------------------------------	--

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. DAVID BOURG – MEMBRE DU DIRECTOIRE

51 ans - Nationalité française

Détient 2 025 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Date de 1^{ère} nomination : 15 janvier 2015

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : Jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. David Bourg est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un Master et d'un DEA d'Economie de Paris Dauphine.

Il a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte & Touche en exerçant diverses responsabilités, dont Audit Superviseur à Buenos Aires et Audit manager à Paris. Il a rejoint JCDecaux en 2001 en qualité de Responsable du Développement, avec pour principales responsabilités les projets de fusion et d'acquisition au sein du Groupe. Il est nommé Directeur Financier Régional Asie en 2005, puis Directeur Général Moyen-Orient en 2011.

M. David Bourg est Directeur Général Finance et Administration Groupe depuis le 15 janvier 2015.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France) Membre du Conseil Exécutif (1^{ère} nomination : 15 janvier 2015)

MédiaKiosk (France) Membre du Comité de surveillance (jusqu'au 1^{er} mai 2020)

Média Aéroports de Paris (France) Administrateur (1^{ère} nomination : 28 janvier 2015)

IGP Decaux Spa (Italie) Administrateur (1^{ère} nomination : 10 mars 2015)

JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni) Administrateur (1^{ère} nomination : 15 janvier 2015)

JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) LTD (Afrique du Sud) Administrateur (1^{ère} nomination : 18 juin 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. DANIEL HOFER – MEMBRE DU DIRECTOIRE

57 ans - Nationalité suisse

Détient 5 000 actions

Adresse professionnelle : Giesshübelstrasse 4, CH-8045 Zürich (Suisse)

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : Jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Daniel Hofer est titulaire d'un MBA obtenu à l'Université de Rochester (New York) et d'un *Doctorate of Business Administration* de l'Université d'Australie du Sud (UniSA) à Adélaïde.

M. Daniel Hofer a occupé différentes fonctions de direction dans le secteur des médias avant de rejoindre NZZ Group (Neue Zuercher Zeitung), l'une des sociétés de médias leaders en Suisse, comme membre du Directoire de 2006 à 2010.

M. Daniel Hofer a occupé, à partir du 1^{er} octobre 2010, les fonctions de Directeur Général d'APG|SGA, le leader de la communication extérieure en Suisse. Il en est, depuis le 21 mai 2014, le Président du Conseil d'administration.

Depuis le 1^{er} septembre 2014, M. Daniel Hofer occupe, les fonctions de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe Centrale et Orientale et Asie Centrale de JCDecaux SA.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 21 mai 2014)
JCDecaux Corporate Services GMBH (Suisse)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 20 août 2014)
Gewista Werbegesellschaft mbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Bulgaria holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur type A (1 ^{ère} nomination : 23 décembre 2014)
JCDecaux Hungary zrt. (Hongrie)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 12 décembre 2014)
RTS Decaux JSC (Kazakhstan)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 septembre 2014)
Big Board Ukraine (BIG BOARD BV) (Ukraine)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Central Eastern Europe Holding GMBH (Autriche)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 12 novembre 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.3.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. GÉRARD DEGONSE – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

73 ans - Nationalité française

Détient 17 056 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Président du Conseil de surveillance depuis le 15 mai 2013, le Conseil de surveillance du 16 mai 2019 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021).

Il est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013.

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	15 mai 2013
---	-------------

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance :	16 mai 2019
---	-------------

Date d'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance :	Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.
--	--

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

M. Gérard Degonse est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding jusqu'au 30 juin 2017. M. Gérard Degonse a également occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du Groupe JCDecaux, dont il a été membre du Directoire, de 2000 à 2010. Avant de rejoindre le Groupe JCDecaux, M. Gérard Degonse était Directeur du Financement et de la Trésorerie du Groupe Elf Aquitaine. Auparavant, il avait été Vice President Treasurer et Company Secretary d'Euro Disney.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
--	--

SCI CARO DES PINS (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 22 mars 2018)
----------------------------	---

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Octo Technology (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 27 septembre 2019)
--------------------------	--

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Directeur Général délégué (jusqu'au 30 juin 2017)
---------------------------------	---

Lendix (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)
-----------------	---

BDC (France)	Administrateur (jusqu'au 30 juin 2017)
--------------	--

HLD E (Luxembourg)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)
--------------------	---

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

76 ans - Nationalité française

Détient 1 574 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Vice-Président du Conseil de surveillance depuis le 9 octobre 2000, le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement de membre du Conseil de surveillance : 14 mai 2020

Date d'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance : Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Tout au long de sa carrière au sein du Groupe, qu'il a rejoint dès son origine en 1964, M. Jean-Pierre Decaux a exercé de nombreux mandats. Il a notamment été Président-Directeur Général de la Société S.O.P.A.C.T. (Société de Publicité des Atribus® et des Cabines Téléphoniques) de 1975 à 1988, Président-Directeur Général de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain) de 1980 à 2001, Directeur Général de Decaux SA (devenue JCDecaux SA) de 1989 à 2000 et Président-Directeur Général de la Société S.E.M.U.P. (Société d'Exploitation du Mobilier Urbain Publicitaire) de 1995 à 2001.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

SCI Bagavi Gérant (1^{ère} nomination : nc)

SCI Criluca Gérant (1^{ère} nomination : nc)

SCI JPJM Gérant (1^{ère} nomination : 15 janvier 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

SCI de la Plaine Saint Pierre (France) Gérant (jusqu'au 10 janvier 2015)

M. MICHEL BLEITRACH (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

75 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

M. Michel Bleitrach est également membre du Comité des rémunération et des nominations depuis le 15 mai 2013 et Président du Comité d'Éthique depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	16 mai 2019
Date d'échéance du mandat :	Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

Taux d'assiduité au Comité d'Éthique : 100 %

Ancien élève de l'École Polytechnique (X65) et de l'École 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).

Il est Administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président honoraire de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires. Il est Président du Conseil de surveillance d'INDIGO.

M. Michel Bleitrach était précédemment Président Exécutif de SAUR. Auparavant, il a occupé les fonctions de Président du Directoire de KEOLIS.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

SPIE SA (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2011)
INDIGO (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2 juillet 2014)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

SOCOTEC (France)	Administrateur (jusqu'au 31 décembre 2019)
ALBIOMA (France) (société cotée)	Vice-Président du Conseil d'administration (jusqu'au 30 mai 2018)

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

35 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 16 mai 2019

Date d'échéance du mandat : Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Alexia Decaux-Lefort est diplômée de l'Université de Warwick (Royaume-Uni).

Depuis février 2021, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Marketing Manager High Jewellery & Exceptional Creations chez Piaget, au sein du Groupe Richemont International, dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. JEAN-SÉBASTIEN DECAUX – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS LE 14 MAI 2020

44 ans - Nationalité française

Détient 3 752 actions (dont 1 752 détenues en nue-propriété) et 339 208 actions au travers de la société Holding des Dhuits

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2020

Date d'échéance du mandat : Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

M. Jean-Sébastien Decaux a rejoint JCDecaux en 1998 au Royaume-Uni.

En 2001, à l'issue de l'accord entre IGP (famille du Chêne de Vère), Rizzoli Corriere della Sera et JCDecaux, il a été nommé Directeur Général du Mobilier Urbain ainsi que Directeur Commercial de la Société italienne IGP Decaux.

A partir de 2004, il prend également la direction des filiales belge et luxembourgeoise. En 2010, M. 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.

Du 1^{er} mars 2013 au 31 décembre 2019, M. Jean-Sébastien Decaux était Directeur Général Europe du Sud, Belgique et Luxembourg, Directeur Général Afrique et Israël.

M. Jean-Sébastien Decaux a constitué le fonds de dotation Terre & Fils qui a pour ambition de valoriser les richesses des territoires et soutenir les savoir-faire historiques. Ce fonds de dotation mène des recherches et soutient des associations qui entretiennent des savoir-faire locaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (jusqu'au 8 juin 2020) Directeur Général (jusqu'au 8 juin 2020) Président (jusqu'au 8 juin 2020)
JCDecaux South Africa Outdoor Advertising (PTY) Ltd. (Afrique du Sud)	Président du Conseil d'administration et administrateur (jusqu'au 1 ^{er} juillet 2020)
JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) Ltd. (Afrique du Sud)	Président du Conseil d'administration et Administrateur (jusqu'au 1 ^{er} juillet 2020)
JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Limited (Nigeria)	Administrateur (jusqu'au 17 septembre 2020)
JCDecaux Portugal - Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal)	Gérant (jusqu'au 31 décembre 2019)
JCDecaux España SLU (Espagne)	Administrateur (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2020) Administrateur Délégué (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2020) Vice-Président (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2020)
JCDecaux Atlantis SA (Espagne)	Président du Conseil d'administration (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2020) Administrateur (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2020) Administrateur Délégué (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2020)
IGP Decaux Spa (Italie)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 30 juin 2015) et administrateur (jusqu'au 25 novembre 2019)
Jean-Claude Decaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSDInvestimenti, administrateur et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 8 mai 2020)
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSDInvestimenti, administrateur (jusqu'au 1 ^{er} avril 2020)
JCDecaux Insert Belgium (anciennement dénommée City Business Media) (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (jusqu'au 1 ^{er} avril 2020)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Directeur Général (depuis le 4 avril 2019) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Holding des Dhuits (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
Terre & Fils Investissement SAS (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 3 juillet 2019)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (jusqu'au 11 avril 2017)
Holding des Dhuits (Belgique)	Administrateur Délégué (jusqu'au 23 octobre 2015)
JCDecaux Holding (SAS) (France)	Président (jusqu'au 4 avril 2019)

M. JEAN-FRANÇOIS DUCREST – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS LE 14 MAI 2020

55 ans - Nationalité française

Détient 45 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2020

Date d'échéance du mandat : Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

Taux d'assiduité au Comité d'Ethique : 100 %

Citoyen français et diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, M. Jean-François Ducrest vit aux Etats-Unis depuis de nombreuses années.

Gestionnaire de fonds et entrepreneur à succès, ayant de nombreuses relations au niveau international, il fait également preuve d'un intérêt marqué pour les actions philanthropiques. Co-fondateur d'une société de gestion d'actifs située à Boston, il possède une expérience de plus de 30 ans dans le secteur financier.

Il débute sa carrière dans le domaine du courtage en 1988 en tant qu'analyste au sein de Cheuvreux, courtier européen basé à Paris. Il y a couvert de multiples secteurs d'activités, notamment dans les domaines industriels, des produits de consommation et des services.

A partir de 1995 et jusqu'en 2001, il occupe le poste de Directeur au sein de l'activité de ventes institutionnelles de Cheuvreux aux Etats-Unis, au service des clients institutionnels investissant en Europe.

En 2002, M. Jean-François Ducrest a rejoint le Groupe Northern Cross en tant qu'analyste, et devient en 2003, co-fondateur et portfolio manager de Northern Cross, LCC (Boston).

Il dirige actuellement un « Family Office » qu'il a créé en janvier 2019.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Northern Cross LLC (USA) Principal (jusqu'au 31 décembre 2018)

Dimension Capital Management (USA) Advisor to the Board (jusqu'en mars 2017)

MME ROSALINA FERON – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS DEPUIS LE 15 OCTOBRE 2020

53 ans - Nationalité Française

Ne détient aucune action

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Date de 1^{ère} nomination par le Comité Social et Economique : 15 octobre 2020

Date d'échéance du mandat : 15 octobre 2023

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Rosalina FERON a rejoint le Groupe en 1989. Depuis, le 1^{er} mars 2015, elle est Gestionnaire Approvisionnement informatique au sein de la DSI

Mme Rosalina FERON a été nommée membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité Social et Economique du 15 octobre 2020 pour une durée de 3 ans. Conformément à la loi, Mme Rosalina FERON a renoncé à ses mandats de représentants du personnel au sein de l'UES JCDecaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

52 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Mme Bénédicte Hautefort est également membre du Comité d'audit depuis le 11 mai 2017.)

Date de 1^{ère} nomination 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

Diplômée d'HEC, Bénédicte Hautefort est la fondatrice d'EquityStories, agence de communication financière, et de l'Hebdo des AG, première legaltech dédiée aux sociétés cotées.

Elle a eu auparavant un parcours d'auditeur (Arthur Andersen) et de direction financière et stratégique d'entreprise (Péchiney), avant de créer en 2003 une première agence de communication financière, InvestorSight, puis d'intégrer Havas Paris en 2011.

Elle est également depuis 2013 administratrice du Groupe Flo et Présidente de son Comité d'audit.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Groupe Flo (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} mai 2013)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. HERVÉ HERCHIN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

60 ans - Nationalité française

Ne détient aucune action

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Monsieur Hervé Herchin est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1^{ère} nomination par le Comité d'entreprise : 25 octobre 2018

Date d'échéance du mandat : 25 octobre 2021

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

M. Hervé Herchin a rejoint le Groupe en 1989. Depuis le 1^{er} janvier 2018, il est Responsable Régional du Développement et du Patrimoine de la région Occitanie.

M. Hervé Herchin a été nommé membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'entreprise du 25 octobre 2018 pour une durée de 3 ans. Conformément à la loi, M. Hervé Herchin a renoncé à ses mandats de représentants du personnel au sein de l'UES JCDecaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. PIERRE MUTZ (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

78 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

M. Pierre Mutz est également membre du Comité d'audit depuis le 13 mai 2009, Président du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013 et membre du Comité d'Ethique depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1 ^{ère} nomination :	13 mai 2009
Date du dernier renouvellement :	14 mai 2020
Date d'échéance du mandat :	Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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 %

Taux d'assiduité au Comité d'Ethique : 100 %

Diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la Préfecture de police et Préfet, Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

Il a également été Préfet de l'Essonne de 1996 à 2000, Préfet de la région Limousin et Préfet de la Haute-Vienne (hors classe) de 2000 à 2002, Directeur Général de la Gendarmerie Nationale de 2002 à 2004 ainsi que Préfet de police de Paris de 2004 à 2007.

Puis il a exercé les fonctions de Préfet de la région Ile-de-France et Préfet de Paris entre mai 2007 et octobre 2008.

M. Pierre Mutz est Préfet de Région Honoraire.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Grand-croix de l'Ordre national du Mérite.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eiffage (société cotée) (France)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2008)
----------------------------------	---

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Axa FranceIARD (France)	Administrateur (jusqu'au 6 mai 2015)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (jusqu'en décembre 2016)
France Habitation (France)	Administrateur (jusqu'en juin 2016)

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 14 MAI 2020

84 ans - Nationalité française

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement : 16 mai 2019

Date d'échéance du mandat : Jusqu'à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France) Gérant (1^{ère} nomination : 23 juillet 2001)

Arthur SA (France) Administrateur (1^{ère} nomination : nc)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 14 MAI 2020

70 ans - Nationalité suisse

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : Démission de son mandat de membre du Conseil de surveillance prenant effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

Taux d'assiduité au Comité d'Ethique : 100 %

M. Xavier de Sarrau est avocat à la Cour, spécialisé dans le conseil aux groupes privés et familiaux. Il a débuté sa carrière en 1973 chez Arthur Andersen en qualité de Conseiller Juridique et Fiscal.

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

- de 1989 à 1993 : Managing Partner de Arthur Andersen - Tax and Legal pour la France
- de 1993 à 1997 : Président d'Arthur Andersen pour toutes les opérations en France
- de 1997 à 2000 : Président d'Arthur Andersen pour la région Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique (basé à Londres)
- de 2000 à 2002 : Managing Partner - Global Management Services (basé à Londres et à New York). Il a, en outre, été membre du Conseil d'administration d'Arthur Andersen à plusieurs reprises.

L'ensemble de ces expériences lui a notamment permis d'acquérir une expertise dans les domaines de la fiscalité internationale, des structures patrimoniales, de la gestion d'actifs privés, des instruments financiers complexes et des fusions et réorganisations. Il est, par ailleurs, auteur de nombreux articles et ouvrages dans le domaine du droit fiscal international et conférencier au World Economic Forum.

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Thala SA (Suisse) Président du Conseil (1^{ère} nomination : juillet 2008)

Lagardère SCA (France) (société cotée) Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 28 février 2020)
Président du Conseil de Surveillance (jusqu'au 28 février 2020)

Gordon S.Blair (Monaco) Administrateur (1^{ère} nomination : 2014)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Verny Capital (Kazakhstan) Administrateur (jusqu'en 2019)

Oredon Associates (Royaume-Uni) Administrateur (jusqu'en 2015)

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

58 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Marie-Laure Sauty de Chalon détient une maîtrise en droit et est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Après une carrière dans diverses régies publicitaires au sein de la presse et de la télévision, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon a pris la Direction générale de Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle devient Président-directeur général de Consodata North America.

Elle a ensuite pris en 2004 la tête du Groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Elle a été de juin 2010 à mai 2018, Présidente-directrice générale du Groupe Aufeminin.

Elle a fondé Factor K en juillet 2018 et est professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Mme Marie-Laure Sauty de Chalon est également membre de l'Autorité de la concurrence depuis 2014.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

LVMH (France) (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} mai 2011)

Carrefour (France) (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} juillet 2017)

Coorpacademy (France) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} juillet 2017)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Au féminin SA (France) (société cotée) Présidente-directrice générale (jusqu'au 27 avril 2018)

SARL Au féminin Productions (France) Gérante (jusqu'au 27 avril 2018)

goFeminin.de GmbH (Allemagne) Co-gérant (jusqu'au 27 avril 2018)

soFeminine.co.uk Ltd.(Royaume-Uni) Director (jusqu'au 27 avril 2018)

SAS Marmiton (France) Président (jusqu'au 27 avril 2018)

SAS Etoile Casting (France) Président (jusqu'au 27 avril 2018)

SAS Les Rencontres au féminin (France) Président (jusqu'au 27 avril 2018)

My Little Paris (France) Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 27 avril 2018)

MME LEILA TURNER (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

38 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date du dernier renouvellement : 14 mai 2020

Date d'échéance du mandat : Jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Leila Turner est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un Master en relations internationales de Columbia University à New York. Après quelques années à San Francisco consacrées au rapprochement des grands groupes et des start-ups, Leila Turner rejoint FABERNOVEL à Paris en 2011 pour participer au lancement d'une activité dédiée au développement de la culture et des pratiques d'innovation des leaders d'entreprise.

Elle prend en 2015 la responsabilité de CEO de FABERNOVEL INNOVATE, l'agence d'innovation du Groupe FABERNOVEL dont elle devient Partner.

Mme Leila Turner rejoint la maison CHANEL et s'installe à New York à l'été 2018. Elle y occupe aujourd'hui le poste de Head of Incubation et pilote les expérimentations de nouvelles expériences ou de services de la marque au sein de la Direction de l'Innovation.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2020 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 22-10-11 du Code de commerce)

1.4.1. Structure du capital de la Société

Ces éléments sont détaillés dans les parties « Actionnariat » en page 314 et « Capital » en page 320 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.4.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce/liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote (hormis la privation des droits de vote des actions n'ayant pas fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil statutaire pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital - article 9 des statuts) ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

1.4.3. Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce

Ces informations sont mentionnées en page 315 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.4.4. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Il n'existe pas de tels mécanismes.

1.4.5. Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

1.4.6. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur et sont détaillées dans la partie « gouvernement d'entreprise » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

1.4.7. Pouvoirs du Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en pages 321 et 322 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.4.8. Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire en février 2012 (modifié par plusieurs avenants dont le dernier date de juillet 2019) pour 825 millions d'euros et un contrat de prêt conclu entre la Société et un partenaire bancaire en avril 2020 pour 150 millions d'euros sont susceptibles de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

De plus, les emprunts obligataires de 750 millions d'euros émis en 2016 et 1 199,8 millions d'euros émis en 2020, comportent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating.

1.4.9. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans la partie « Rémunérations des membres du Directoire » en page 269 du présent Document d'Enregistrement Universel. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

1.5. Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport du Directoire dans les trois mois de la clôture de l'exercice.

Après vérification et contrôle des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2020 arrêtés par le Directoire et après examen du Comité d'audit du 8 mars 2021, le Conseil de surveillance informe l'Assemblée Générale qu'il n'a pas d'observation à formuler sur ces comptes.

Le Conseil de surveillance n'a par ailleurs pas d'observation à formuler sur le rapport de gestion du Directoire dont il a examiné le projet lors de sa séance du 10 mars 2021.

1.6. Autres informations

Les informations ci-dessous et les paragraphes du présent Document d'Enregistrement Universel auxquels il est fait renvoi, font partie intégrante du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

1.6.1. Les informations relatives aux rémunérations de chaque mandataire social

Les informations relatives :

- à la politique de rémunération des mandataires sociaux
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice 2020 à chaque mandataire social

- aux engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, sont décrites dans la partie « Rémunérations et avantages » figurant en page 269 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.6.2. Tableau des délégations en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital

Le tableau des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale dans le domaine des délégations des augmentations de capital figure en pages 321 et 322 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.6.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites à l'article 22 des statuts.

2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

2.1. Politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance soumise au vote ex-ante de l'Assemblée Générale

Les développements qui suivent décrivent la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance établie en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

2.1.1. Eléments de la politique de rémunération relative à l'ensemble des mandataires sociaux

La politique de rémunération comprend les informations suivantes, relatives à l'ensemble des mandataires sociaux :

1° La manière dont la politique de rémunération respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la société

La politique de rémunération est revue chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Ce dernier, composé de membres choisis pour leur bonne compréhension du modèle d'affaire de la Société, du marché de la publicité extérieure et, d'une façon générale, de l'environnement économique et juridique des affaires et dont les deux tiers sont indépendants, s'assure que la politique respecte l'intérêt social, contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la société.

La politique de rémunération repose notamment sur des études réalisées, à la demande du Comité, par des cabinets extérieurs et par la Direction juridique du Groupe permettant de s'assurer que les éléments de rémunérations des mandataires sociaux correspondent aux pratiques de marché.

Concernant la rémunération variable des membres du Directoire, la détermination de critères quantifiables et qualitatifs conditionnels et exigeants permet de s'assurer que ces derniers agissent dans l'intérêt social de la Société en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Afin d'évaluer le degré

d'atteinte des objectifs qualitatifs de leur rémunération, le Comité des rémunérations et des nominations examine si l'évolution du Groupe est en ligne avec les objectifs extra-financiers, son intégration dans les indices extra-financiers de référence, le déploiement d'un plan santé-sécurité dans l'ensemble des filiales, le respect des procédures anti-corruption et l'attention portée à la réputation du Groupe, contribuant ainsi à la maîtrise des risques associés et donc à la pérennité de la Société.

La politique de rémunération encourage également les membres du Directoire à développer la stratégie commerciale du Groupe, puisque leur rémunération variable est en partie conditionnée à leur participation active à des réalisations stratégiques telles que la signature ou le renouvellement de contrats avec les villes et qu'ils peuvent se voir accorder, à titre exceptionnel, le versement d'une rémunération en cas, par exemple, de gain d'un nouveau contrat important avec une ville.

Il convient par ailleurs de rappeler que la Société JCDecaux SA est une société familiale, fondée par Monsieur Jean-Claude Decaux il y a plus de cinquante-cinq ans, organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance et dont la majorité des actions sont détenues par la société JCDecaux Holding, elle-même contrôlée par Messieurs Jean-François et Jean-Charles Decaux, membres du Directoire et Monsieur Jean-Sébastien Decaux, membre du Conseil de surveillance. Ainsi, toutes les décisions, y compris en termes de rémunérations, sont prises avec une vision long terme permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

2° Le processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération, y compris les mesures permettant d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts

Les principes et critères de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont proposés par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvés par le Conseil de surveillance. Le fonctionnement du Comité des rémunérations et des nominations est décrit au paragraphe 1.2. du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les principes qui régissent la détermination des rémunérations des mandataires sociaux sont par ailleurs conformes au Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

Conformément à l'article L.22-10-34 du Code de commerce, le versement en 2021 des éléments de rémunérations variables et exceptionnels composant la rémunération de chaque mandataire social au titre de l'exercice 2020 sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social concerné.

Les mesures prises par la Société afin d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts sont décrites au paragraphe 1.2.9. du présent Document d'Enregistrement Universel.

3° La manière dont les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont prises en compte dans le processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération

Chaque année, le Conseil de surveillance délibère, conformément à l'article L. 225-37-1 du code de commerce, sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, préalablement présentée au Comité des rémunérations et des nominations. Conformément à l'article 18.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance et le Comité des rémunérations

et des nominations sont également tenus informés tous les ans, de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux mise en place par la Société.

Le Conseil de surveillance et le Comité de rémunération et des nominations s'attachent à prendre en considération ces informations lors de la revue annuelle de la politique de rémunération des mandataires sociaux, permettant ainsi d'assurer une évolution équilibrée de la rémunération des salariés et celle des mandataires sociaux.

4° Les méthodes d'évaluation à appliquer aux mandataires sociaux pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable

La rémunération variable des membres du Directoire est conditionnée au respect de critères quantifiables et qualitatifs.

- Concernant l'évaluation des critères quantifiables, le Comité des rémunérations et des nominations vérifie dans un premier temps, l'atteinte de ces critères (qui reposent notamment sur l'évolution du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe ou d'une zone géographique déterminée, ainsi que l'atteinte du budget pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment sur une base ajustée pour le Président du Directoire, le Directeur Général et le Directeur Général Finance et Administration Groupe) sur la base des résultats estimés lors du Comité qui se réunit en fin d'année. Il s'assure, dans un second temps, lors du Comité qui se réunit en début d'année, que ces critères ont été satisfaits sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre
- Concernant l'évaluation des critères qualitatifs, le Comité des rémunérations et des nominations invite le Président du Directoire ou le Directeur Général à présenter les principales réalisations stratégiques de l'année ainsi que l'atteinte des objectifs RSE par chaque membre du Directoire. Le Comité a ainsi l'opportunité de leur poser directement toutes les questions leur permettant de s'assurer que ces critères sont satisfaits.

Le Conseil de surveillance délibère ensuite, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, sur l'atteinte de ces critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable des membres du Directoire, mais hors la présence de ces derniers.

5° Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale aux membres du conseil de surveillance

La somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée Générale aux membres du Conseil de surveillance est répartie par le Conseil de surveillance de la façon suivante :

- Pour le Conseil de surveillance

Le Président et les membres du Conseil ont droit, pour 4 réunions du Conseil, à :

- une part fixe et
- une part variable prépondérante en fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil.

Toute réunion supplémentaire donne lieu au versement d'un complément de rémunération, dès lors qu'elle ne se tient pas par conférence téléphonique ou visioconférence.

- Pour le Comité d'audit

Le Président et les membres du Comité d'audit ont droit, pour 4 réunions du Comité, à une part exclusivement variable en fonction de leur participation effective aux réunions du Comité.

Au-delà de 4 réunions du Comité d'audit, toute réunion supplémentaire, physique, par conférence téléphonique ou par visioconférence, ne donne pas lieu au versement d'un complément de rémunération.

- Pour le Comité des rémunérations et des nominations

Le Président et les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont droit, pour 2 réunions du Comité, à une part exclusivement variable en fonction de leur participation effective aux réunions du Comité.

Au-delà de 2 réunions du Comité des rémunérations et des nominations, toute réunion supplémentaire, physique, par conférence téléphonique ou par visioconférence, ne donne pas lieu au versement d'un complément de rémunération.

- Pour le Comité d'éthique

Le Président et les membres du Comité d'éthique ont droit, pour 2 réunions du Comité, à une part exclusivement variable en fonction de leur participation effective aux réunions du Comité.

Au-delà de 2 réunions du Comité d'éthique, toute réunion supplémentaire, physique, par conférence téléphonique ou par visioconférence, ne donne pas lieu au versement d'un complément de rémunération.

6° Lorsque la politique de rémunération est modifiée, la description et l'explication de toutes les modifications substantielles, et la manière dont sont pris en compte les votes les plus récents des actionnaires sur la politique de rémunération et sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et, le cas échéant, les avis exprimés lors de la dernière assemblée générale

La politique de rémunération n'a pas été modifiée depuis la dernière Assemblée Générale.

7° Les modalités d'application des dispositions de la politique de rémunération aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé, dans l'attente, le cas échéant, de l'approbation par l'assemblée générale des modifications importantes de la politique de rémunération, mentionnée au II de l'article L.22-10-26 du Code de commerce.

En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire ou de cooptation d'un membre du Conseil de surveillance postérieurement à l'Assemblée Générale, sa rémunération serait fixée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, en application de la politique de rémunération des mandataires sociaux approuvée par la dernière Assemblée Générale, conformément aux pratiques existant au sein de la Société et en accord avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui régissent actuellement la détermination des rémunérations des mandataires sociaux (sur la possibilité de déroger à l'application de la politique de rémunération, se référer au 8° ci-dessous).

Il en est de même en cas de renouvellement du mandat des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

8° Lorsque le Conseil de surveillance prévoit des dérogations à l'application de la politique de rémunération conformément au deuxième alinéa du III de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, les conditions procédurales en vertu desquelles ces dérogations peuvent être appliquées et les éléments de la politique auxquels il peut être dérogé

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le

Conseil de surveillance pourra déroger à l'application des éléments de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

Le cas échéant, l'adaptation de la politique de rémunération à des circonstances exceptionnelles serait décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Une telle dérogation ne pourra intervenir que de manière temporaire (à savoir dans l'attente de l'approbation de la politique de rémunération modifiée par l'Assemblée Générale à venir), et dans des circonstances exceptionnelles.

Ainsi, par exemple, le recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social dans des conditions imprévues pourrait nécessiter d'adapter temporairement certains éléments de

rémunération existants ou de proposer de nouveaux éléments de rémunération.

Il pourrait également être nécessaire de modifier les conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie des éléments de rémunération existants en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du groupe à la suite d'une fusion ou d'une cession, de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante ou d'un événement majeur affectant les marchés et/ou les grands concurrents du groupe JCDecaux.

Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé, dans un sens positif ou négatif, sont le versement d'une indemnité de prise de fonction et la rémunération variable.

2.1.2. Eléments de la politique de rémunération relatif à chaque mandataire social

1) Composantes de la rémunération des membres du Directoire

À titre liminaire, il convient de préciser que :

- M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général, perçoivent respectivement une rémunération au titre de leur mandat
- les autres membres du Directoire à savoir M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg, et M. Daniel Hofer perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leur fonction opérationnelle et spécifique, distincte de leur mandat social.

En effet, M. Emmanuel Bastide occupe la fonction de Directeur Général Asie du Groupe avec, notamment, la responsabilité des pays suivants : Chine (y compris Hong Kong et Macao), Japon, Corée du Sud, Singapour, Thaïlande, Mongolie, Vietnam, Birmanie, etc. et est rattaché hiérarchiquement à M. Jean-Charles Decaux.

M. David Bourg est Directeur Général Finance et Administration Groupe et s'occupe à ce titre de superviser les Directeurs financiers régionaux et des filiales du Groupe ainsi que les fonctions support du Groupe notamment la Direction Financière Corporate, la Direction Juridique, la Direction du M&A, la Direction de la fiscalité, les Relations Investisseurs, la Direction des Systèmes d'information, la Direction du Développement Durable et est rattaché hiérarchiquement à Messieurs Jean-Charles et Jean-François Decaux.

Enfin, M. Daniel Hofer, occupe la fonction de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe centrale et orientale et Asie centrale et est rattaché hiérarchiquement à M. Jean-François Decaux.

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. À noter que les membres du Directoire ayant un contrat de travail, peuvent bénéficier de certains avantages (mutuelle, assurances complémentaires...) accordés par l'entreprise à tous ses salariés.

Sont détaillés ci-après, la durée des mandats et des contrats de travail passés avec la société (ou ses filiales) par les membres du Directoire, les périodes de préavis et les conditions de révocation ou de résiliation qui leur sont applicables :

	DURÉE DU MANDAT	DURÉE DU CONTRAT DE TRAVAIL	PÉRIODES DE PRÉAVIS	CONDITIONS DE RÉVOCATION/ RÉSILIATION
JEAN-FRANÇOIS DECAUX	3 ans	NA	NA	NA
JEAN-CHARLES DECAUX	3 ans	NA	NA	NA
DAVID BOURG	3 ans	Contrat de travail à durée indéterminée JCDecaux SA	Préavis de 3 mois	Clause de non-concurrence à appliquer ou à lever
EMMANUEL BASTIDE	3 ans	Contrat de travail à durée indéterminée JCDecaux SA	Préavis de 3 mois (selon son contrat d'expatriation)	Clause de non-concurrence à appliquer ou à lever
DANIEL HOFER	3 ans	Contrat de travail (de droit suisse) à durée déterminée avec JCDecaux Corporate Services GmbH de 3 ans du 31/08/2017 au 31/08/2020. Renouvelé par avenant du 10/01/2020 jusqu'au 31/08/2023.	Pas de résiliation unilatérale avant l'échéance du terme prévu sauf justes motifs	NA

- Rémunération fixe

La rémunération fixe des membres du Directoire est arrêtée et revue annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Cette dernière résulte de la prise en compte de l'expérience, du niveau et de la difficulté des responsabilités, de l'ancienneté dans le Groupe, des pratiques observées dans le Groupe ou les sociétés exerçant des activités comparables.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations peut s'appuyer, pour faire une recommandation au Conseil de surveillance, sur des études comparatives des rémunérations des mandataires sociaux.

Il est également précisé que toute augmentation significative de la rémunération fixe des membres du Directoire ferait l'objet le cas échéant d'une justification dans le Document d'Enregistrement Universel.

- Rémunération variable annuelle

Les critères de détermination de la rémunération variable des membres du Directoire sont arrêtés et revus annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Il convient de préciser que la rémunération variable des membres du Directoire est une rémunération individualisée et conditionnelle, reposant sur des critères quantifiables et qualitatifs exigeants.

En ce qui concerne les critères quantifiables de la rémunération variable de l'exercice 2020, l'appréciation de leur satisfaction est liée :

- à l'évolution en 2020 du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe / des pays de leur zone de responsabilité par rapport au réel constaté en 2019
- à l'atteinte du budget 2020 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment de marché sur une base ajustée.

Le niveau de réalisation requis est mesuré et évalué chaque année par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

L'appréciation de la satisfaction des critères qualitatifs de l'exercice 2020 concernent les réalisations stratégiques de la Direction Générale (signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés, exécution de la stratégie digitale), et l'atteinte d'objectifs RSE (objectifs extra-financiers, maintien dans les indices extra-financiers, politique santé-sécurité du Groupe et réputation du Groupe).

Ces critères sérieux et exigeants contribuent aux objectifs de la politique de rémunération décrits dans le paragraphe ci-dessus.

Le Conseil de surveillance considère qu'il ne peut les communiquer de façon plus détaillée afin de préserver la confidentialité de ces critères qui sont étroitement liés à la stratégie de la Société.

La rémunération variable des membres du Directoire ne peut dépasser un pourcentage du salaire fixe annuel (les pourcentages sont détaillés au paragraphe 2.2 Rémunérations des membres du Directoire).

- Rémunération exceptionnelle

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, peut décider d'attribuer une rémunération exceptionnelle aux membres du Directoire après examen des circonstances particulières la justifiant (ex : gain de nouveaux contrats importants, acquisitions stratégiques, réussite d'une restructuration etc.).

- Rémunération du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance

Les membres du Directoire ne perçoivent pas, de la part de la société JCDecaux SA, de rémunération allouée à raison d'un mandat de membre du Conseil de surveillance dont ils ne sont pas membres mais peuvent éventuellement en percevoir des filiales de JCDecaux SA au titre d'un mandat.

- Avantages en nature

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en nature telle que la mise à disposition d'un/de véhicule(s) de fonction, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de leurs enfants.

- Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance.

Actions de performance

Le Directoire peut attribuer des actions de performance aux membres du Directoire.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Attribution

Le Directoire peut attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions aux membres du Directoire jusqu'à un pourcentage maximal de leur rémunération fixe déterminé chaque année par le Conseil de surveillance.

M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, Président du Directoire et Directeur Général, ont renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées par la Société correspondent à des options de souscription d'actions à un prix défini lors de l'attribution, conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une même année.

Exercice

L'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

En cas de démission, sauf décision contraire du Directoire, le bénéficiaire peut exercer, au plus tard le jour de son départ de la Société, les options exerçables à cette date uniquement. Les options attribuées et non exerçables à cette date sont perdues.

- Retraite supplémentaire/ assurance

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire obéissant aux principes de détermination des rémunérations énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Ils peuvent également bénéficier d'assurances, notamment d'assurance-vie.

- Indemnités de non-concurrence.

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'indemnités de non-concurrence.

2) Composantes de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

L'enveloppe globale des rémunérations attribuées aux membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée Générale et sa répartition sont revues annuellement par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvées par le Conseil de surveillance.

La rémunération versée aux membres du Conseil de surveillance se compose d'une partie fixe et d'une partie variable prépondérante conditionnée à la participation effective des membres aux réunions du Conseil. Les montants alloués au titre de la partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice.

Les rémunérations versées aux membres des Comités se composent d'une partie variable uniquement, conditionnée à la participation effective des membres aux réunions du Comité.

Les rémunérations sont payées aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Les membres du Conseil de surveillance ne peuvent percevoir de rémunération variable.

Des rémunérations exceptionnelles peuvent être allouées à certains membres du Conseil de surveillance pour des missions ou des mandats qui leur seraient confiés.

2.2. Rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice

2.2.1. Vote global de l'Assemblée Générale sur les rémunérations et avantages versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, à l'ensemble des mandataires sociaux

Conformément à l'article L.22-10-9 du code de commerce, le vote global de l'Assemblée Générale porte sur les informations suivantes, relatives à l'ensemble des mandataires sociaux :

1° Une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, s'assure que la rémunération totale de chaque mandataire social est conforme à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

La contribution de la politique de rémunération des mandataires sociaux aux performances à long terme de la Société est notamment fondée sur l'importance accordée à plusieurs critères qualitatifs : certains sont liés à l'atteinte d'objectifs dans le domaine de la RSE (objectifs extra-financiers en ligne avec les objectifs Groupe 2020 en la matière, maintien du Groupe dans 3 indices extra-financiers – FTSE4Good, CDP et MSCI), d'autres encore à l'attention particulière des dirigeants concernés à la politique santé-sécurité au sein du Groupe ainsi qu'à sa réputation.

Le montant des rémunérations variables qui seront versées (sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale annuelle) atteste d'une application rigoureuse des critères de performances arrêtés et contrôlés par le Conseil de surveillance après recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

2° La manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte

L'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a approuvé dans ses 15^{ème}, 16^{ème}, et 17^{ème} les éléments de rémunérations versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président du Directoire, aux membres Directoire et au Président du Conseil de surveillance.

3° Tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, y compris l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé

Le Conseil de surveillance n'a pas dérogé à la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance qui a été approuvée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 (12^{ème} et 13^{ème} résolutions).

4° L'application des dispositions du second alinéa de l'article L. 22-10-14 du Code de commerce (en cas de non-respect de la proportion de membre du Conseil de chaque sexe)

La composition du Conseil de surveillance étant conforme aux dispositions de l'article L. 22-10-3 Code de commerce qui prévoient que la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 %, aucune sanction n'a été prise en application de l'article L. 22-10-14 du Code de commerce.

2.2.2 Rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice aux membres du Directoire

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2020 par l'ensemble des membres du Directoire (M. Jean- Charles Decaux, M. Jean-François Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer) sont décrites ci-dessous.

Les montants indiqués ci-après sont ceux versés par JCDecaux SA et par les filiales étrangères de JCDecaux SA, exclusivement au titre du mandat ou du contrat de travail des membres du Directoire. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération des filiales françaises de JCDecaux SA. Les montants versés par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA, sont également mentionnés.

- Pour les rémunérations payées en livre sterling, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2020 des taux de change de la livre sterling, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,123969 euro
- Pour les rémunérations payées en franc suisse, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2020 des taux de change du franc suisse, soit un taux de change de 1 franc suisse pour 0,934123 euro
- Pour les rémunérations payées en dollar de Hong Kong, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2020 des taux de change du dollar de Hong Kong, soit un taux de change de 1 dollar de Hong Kong pour 0,112883 euro.

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des mandataires sociaux est indiqué en page 271 du présent Document d'Enregistrement Universel.

i. Informations concernant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux, Président du Directoire et membre du Directoire au titre de l'exercice 2020

a) Eléments composant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2020

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2020, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Charles Decaux qui devait passer de 1 043 904 € à 1 054 343 €.

Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. Jean-Charles Decaux était de 790 757 €.

Rémunération variable annuelle

En conséquence de la décision de réduction de la rémunération fixe de chaque membre du Directoire, leur rémunération variable au titre de l'exercice 2020, dont les critères quantitatifs et qualitatifs sont exprimés en termes de pourcentage du montant de la rémunération fixe, a été impactée mécaniquement et au prorata de l'écart entre la rémunération fixe initialement convenue et la rémunération fixe effectivement versée au titre de l'exercice 2020.

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2020, la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux pouvait atteindre 150 % de sa rémunération fixe annuelle (telle que modifiée par le Conseil de surveillance du 14 mai 2020), dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe en 2020, se décomposant ainsi :
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2019
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2020.
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'atteinte du budget 2020 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment sur une base ajustée
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées pour :
 - 40 % à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et l'exécution de la stratégie digitale
 - 10 % à des objectifs RSE avec notamment une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2020, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et au vu des performances du Groupe, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux une rémunération variable représentant 40 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 316 303 €), se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 30 % au titre des objectifs qualitatifs
- 10 % au titre des objectifs RSE.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux, 40 % de sa rémunération fixe annuelle au regard d'une performance extra-financière maintenue et en constante progression malgré le contexte Covid, et des principales réalisations stratégiques réalisées au cours de l'année 2020, et plus particulièrement au travers des gains ou renouvellements de contrats, des acquisitions pour préparer l'avenir dans le Mobilier Urbain (la prise de participation dans Clear Media en Chine et l'acquisition du groupe Abri Services en France (région ouest)) ainsi que la poursuite de la transformation digitale.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

M. Jean-Charles Decaux ne dispose pas d'options de souscription ou d'achat d'actions, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une assurance-vie.

Indemnités de rupture

Néant.

b) Synthèse des rémunérations de M. Jean-Charles Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	2 020 637	1 132 147
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	2 020 637	1 132 147
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+2,7 %	-44 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019		2020	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020
Rémunération fixe	1 043 904	1 043 904	790 757	790 757
Rémunération variable annuelle	952 562 ⁽¹⁾	921 092 ⁽²⁾	316 303 ⁽³⁾	952 562 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁴⁾	6 545	6 545	6 542	6 542
Assurances vie/retraite spécifique	17 626	17 626	18 545	18 545
TOTAL	2 020 637	1 989 167	1 132 147	1 768 406

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2020 au titre de l'exercice 2019, soit 91 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 16 de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 90 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2021 au titre de l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2021, soit 40 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020).

⁽⁴⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2020 de 1 132 147 €, la rémunération fixe représente 70 % et la rémunération variable représente 28 %.

4. Restitution de la rémunération variable

Conformément à l'article L. 22-10-91 alinéa 3 du Code de commerce, il n'est pas prévu d'utiliser la possibilité de demander la restitution de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux.

5. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-Charles Decaux au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants :

- au cours de l'exercice 2019 : une rémunération fixe de 200 000 €
- au cours de l'exercice 2020 : une rémunération fixe de 200 000 €.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

8. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

9. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Charles Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

10. 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
	✓		✓		✓		✓

11. Ratios d'équité concernant M. Jean-Charles Decaux

À titre liminaire, il convient de préciser que la société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Pour chaque mandataire social, le périmètre des salariés pris en comparaison ainsi que les rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio sont les suivants :

- Périmètre des salariés pris en comparaison :

(i) Périmètre de la société cotée (JCDecaux SA) :

Seuls les salariés de la société JCDecaux SA (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 372 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

(ii) Périmètre élargi :

Les salariés de la société JCDecaux SA, JCDecaux France et Cyclocity®, (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 2 691 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

- Rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio :

La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération brute versée au cours de l'exercice.

- Concernant les salariés (du périmètre de la société cotée ou du périmètre élargi), les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe
- › Rémunération variable annuelle
- › Rémunération variable exceptionnelle
- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)

› Epargne salariale.

À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, certains salariés ont été placés en position d'activité partielle. Par conséquent, leur rémunération fixe tient compte de l'impact de l'activité partielle.

- Concernant les mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe*
- › Rémunération variable annuelle
- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature
- › Assurance vie/retraite.

* À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	EXERCICE N-5 2016 VS 2015	EXERCICE N-4 2017 VS 2016	EXERCICE N-3 2018 VS 2017	EXERCICE N-2 2019 VS 2018	EXERCICE N-1 2020 VS 2019
Évolution (en %) de la rémunération de M. Jean-Charles Decaux, Président du Directoire et membre du Directoire	5,3 %	4,0 %	-26,0 %	16,2 %	-11,1 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE (JCDecaux SA)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,1 %	5,6 %	-0,9 %	3,9 %	-1,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	3,6 %	8,8 %	-4,7 %	4,1 %	-1,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	34,4	33,9	25,3	28,3	25,5
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	3,9 %	-1,5 %	-25,4 %	11,9 %	-9,9 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	40,2	38,5	29,9	33,4	30,0
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,5 %	-4,2 %	-22,3 %	11,7 %	-10,2 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-1,2 %	4,9 %	3,8 %	4,5 %	1,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	-0,2 %	2,8 %	1,1 %	4,0 %	-0,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	61,5	61,00	43,5	48,4	42,4
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	6,6 %	-0,8 %	-28,7 %	11,3 %	-12,4 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	79,4	80,30	58,7	65,7	58,9
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	5,4 %	1,1 %	-26,9 %	11,9 %	-10,4 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Critère financier : Résultat net part du Groupe	224,7 M€	193,7 M€	219,9 M€	265,5 M€	-604,6 M€
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	-3,9 %	-13,8 %	+13,5 %	+34,6 %	-327,7 %

ii. Informations concernant la rémunération de M. Jean-François Decaux, Directeur Général et membre du Directoire, au titre de l'exercice 2020

a) Eléments composant la rémunération de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2020

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2020, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-François Decaux qui devait passer de 1 043 904 € à 1 054 343 €.

Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. Jean-François Decaux était de 790 757€.

Rémunération variable annuelle

En conséquence de la décision de réduction de la rémunération fixe de chaque membre du Directoire, leur rémunération variable au titre de l'exercice 2020, dont les critères quantifiables et qualitatifs sont exprimés en termes de pourcentage du montant de la rémunération fixe, a été impactée mécaniquement et au prorata de l'écart entre la rémunération fixe initialement convenue et la rémunération fixe effectivement versée au titre de l'exercice 2020.

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2020, la rémunération variable de M. Jean-François Decaux pouvait atteindre 150 % de sa rémunération fixe annuelle (telle que modifiée par le Conseil de surveillance du 14 mai 2020), dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe en 2020, se décomposant ainsi :
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2019
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2020.
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'atteinte du budget 2020 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment sur une base ajustée
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées pour :
 - 40 % à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et l'exécution de la stratégie digitale
 - 10 % à des objectifs RSE avec notamment une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI), une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2020, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et au vu des performances du Groupe, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux une rémunération variable représentant 40 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 316 303 €), se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 30 % au titre des objectifs qualitatifs
- 10 % au titre des objectifs RSE.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux, 40 % de sa rémunération fixe annuelle au regard d'une performance extra-financière maintenue et en constante progression malgré le contexte Covid, et des principales réalisations stratégiques réalisées au cours de l'année 2020, plus particulièrement au travers des gains ou renouvellements de contrats, des acquisitions pour préparer l'avenir dans le Mobilier Urbain (la prise de participation dans Clear Media en Chine et l'acquisition du groupe Abri Services en France (région ouest)) ainsi que la poursuite de la transformation digitale.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de deux véhicules de fonction au Royaume-Uni.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

M. Jean-François Decaux ne dispose pas d'options de souscription ou d'achat d'actions, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

Néant.

b) Synthèse des rémunérations de M. Jean-François Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Monsieur Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	2 067 431	1 177 606
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	2 067 431	1 177 606
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+2,1 %	-43 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019		2020	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020
Rémunération fixe	1 043 904	1 043 904	790 757	790 757
Rémunération variable annuelle	952 562 ^[1]	921 092 ^[2]	316 303 ^[3]	952 562 ^[1]
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ^[4]	70 965	70 965	70 546	70 546
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	2 067 431	2 035 961	1 177 606	1 813 865

^[1] Rémunération variable versée en 2020 au titre de l'exercice 2019, soit 91 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 15 de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

^[2] Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 90 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018).

^[3] Rémunération variable à verser en 2021 au titre de l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2021, soit 40 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020).

^[4] Correspond à deux véhicules de fonction.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2020 de 1 177 606€, la rémunération fixe représente 67 % et la rémunération variable représente 27 %.

4. Restitution de la rémunération variable

Conformément à l'article L. 22-10-9 I alinéa 3 du Code de commerce, il n'est pas prévu d'utiliser la possibilité de demander la restitution de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux.

5. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-François Decaux, au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants :

- au cours de l'exercice 2019 : une rémunération fixe de 200 000 €
- au cours de l'exercice 2020 : une rémunération fixe de 200 000 €.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

8. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

9. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-François Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

10. 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
	✓		✓		✓		✓

11. Ratios d'équité concernant M. Jean-François Decaux

À titre liminaire, il convient de préciser que la société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

Pour chaque mandataire social, le périmètre des salariés pris en comparaison ainsi que les rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio sont les suivants :

- Périmètre des salariés pris en comparaison :

(i) Périmètre de la société cotée (JCDecaux SA) :

Seuls les salariés de la société JCDecaux SA (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 372 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

(ii) Périmètre élargi :

Les salariés de la société JCDecaux SA, JCDecaux France et Cyclocity® (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 2 691 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

- Rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio :

La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération brute versée au cours de l'exercice.

- Concernant les salariés (du périmètre de la société cotée ou du périmètre élargi), les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe
- › Rémunération variable annuelle
- › Rémunération variable exceptionnelle

- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)
- › Epargne salariale.

À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, certains salariés ont été placés en position d'activité partielle. Par conséquent, leur rémunération fixe tient compte de l'impact de l'activité partielle.

- Concernant les mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe*
- › Rémunération variable annuelle
- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature
- › Assurance vie/retraite.

* À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	EXERCICE N-5 2016 VS 2015	EXERCICE N-4 2017 VS 2016	EXERCICE N-3 2018 VS 2017	EXERCICE N-2 2019 VS 2018	EXERCICE N-1 2020 VS 2019
Évolution (en %) de la rémunération de M. Jean-François Decaux, Directeur Général et membre du Directoire	4,9 %	2,6 %	-26,0 %	15,1 %	-10,9 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE (JCDecaux SA)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,1 %	5,6 %	-0,9 %	3,9 %	-1,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	3,6 %	8,8 %	-4,7 %	4,1 %	-1,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	36,1	35,1	26,2	29,0	26,1
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	3,7 %	-2,8 %	-25,4 %	10,7 %	-10,0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	42,2	39,8	30,9	34,1	30,8
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,4 %	-5,7 %	-22,4 %	10,4 %	-9,7 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-1,2 %	4,9 %	3,8 %	4,5 %	1,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	-0,2 %	2,8 %	1,1 %	4,0 %	-0,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	64,5	63,00	44,9	49,5	43,5
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	6,3 %	-2,3 %	-28,7 %	10,2 %	-12,1 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	83,2	83,00	60,7	67,2	60,4
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	5,1 %	-0,2 %	-26,9 %	10,7 %	-10,1 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Critère financier : Résultat net part du Groupe	224,7 M€	193,7 M€	219,9 M€	265,5 M€	-604,6 M€
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	-3,9 %	-13,8 %	+13,5 %	+34,6 %	-327,7 %

iii. Informations concernant la rémunération M. Emmanuel Bastide, membre du Directoire et Directeur Général Asie, au titre de l'exercice 2020

a) Eléments composant la rémunération de M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2020

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2020, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide qui devait passer de 441 252 € à 445 665 €.

Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. Emmanuel Bastide était de 334 248 €.

Rémunération variable annuelle

En conséquence de la décision de réduction de la rémunération fixe de chaque membre du Directoire, leur rémunération variable au titre de l'exercice 2020, dont les critères quantifiables et qualitatifs sont exprimés en termes de pourcentage du montant de la rémunération fixe, a été impactée mécaniquement et au prorata de l'écart entre la rémunération fixe initialement convenue et la rémunération fixe effectivement versée au titre de l'exercice 2020.

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2020, la rémunération variable pouvait atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle (telle que modifiée par le Conseil de surveillance du 14 mai 2020), dont :

- 90 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation ajusté des pays de sa zone de responsabilité en 2020, se décomposant ainsi :
 - 45 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation ajusté par rapport au réel 2019
 - 45 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation ajusté par rapport au budget 2020.
- 10 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte des objectifs RSE et notamment à une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) et une attention particulière en matière de santé- sécurité et de réputation du Groupe.

Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra lui être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 90 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de :

- la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale ou de la région sous sa responsabilité (par exemple la signature de nouveaux contrats, le renouvellement de contrats stratégiques, l'acquisition de sociétés et l'exécution de la stratégie digitale) ou

- de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par Monsieur Jean-Charles Decaux (par exemple la signature de nouveaux contrats, le renouvellement de contrats structurants, l'acquisition de sociétés, l'exécution de la stratégie digitale, l'optimisation des organisations et des investissements dans la région sous sa responsabilité).

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2020, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide une rémunération variable représentant 78 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 259 043 €) se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 10 % au titre des objectifs RSE
- 68 % au titre de la rémunération variable complémentaire.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide, 78 % de sa rémunération fixe annuelle au regard d'une performance extra-financière maintenue et en constante progression malgré le contexte Covid et des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2020 à savoir :

- le gain ou le renouvellement des contrats tels que, le renouvellement de 9 lignes centrales du Métro de Pékin pour 20 ans, l'extension de la concession du métro de Hong Kong pour 2 ans, les gains des aéroports de Tianfu à Chengdu et de Chongqing T2, l'extension du contrat des abris d'Osaka (5 à 10 ans) et le gain du contrat des MUPI® de Kawasaki pour 25 ans
- sa participation à l'acquisition de Clear Média Limited
- l'ajustement de sa base de coûts et notamment des redevances publicitaires dans le contexte du Covid, tout en préservant le corps social des équipes ainsi que les relations d'affaires avec ses principaux concédants, dans les pays de sa zone de responsabilité.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction à Hong Kong.

M. Emmanuel Bastide bénéficie également à Hong Kong d'un logement de fonction, du paiement des frais de scolarité de ses enfants et de la prise en charge des frais de transport lors du retour en France.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société est susceptible de verser à M. Emmanuel Bastide, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non-concurrence correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable calculée sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

La Société a la faculté de libérer M. Emmanuel Bastide de son engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} et 8^{ème} résolutions).

b) Synthèse des rémunérations de M. Emmanuel Bastide

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 113 914	819 585
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 113 914	819 585
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+2,8 %	-26,4 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019		2020	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020
Rémunération fixe	441 252	441 252 ⁽¹⁾	334 248	334 248 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	441 252 ⁽²⁾	432 600 ⁽³⁾	259 043 ⁽⁴⁾	441 252 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	231 410	231 410	226 294	226 294
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	1 113 914	1 105 262	819 585	1 001 794

⁽¹⁾ En tant qu'expatrié, M. Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause contractuelle de garantie de taux de change. Au titre de 2019 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Hong Kong par rapport à l'euro cet ajustement est négatif de 106 674 dollars de Hong Kong. Au titre de 2020 et compte tenu de la dépréciation du dollar de Hong Kong par rapport à l'euro, cet ajustement est positif de 17 867 dollars de Hong Kong.

⁽²⁾ Rémunération versée en 2020 au titre de l'exercice 2019, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 16 de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

⁽³⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018).

⁽⁴⁾ Rémunération variable à verser en 2021 au titre de l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2021, soit 78 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020).

⁽⁵⁾ Correspond à un véhicule, à un logement de fonction, à la prise en charge des frais de transport lors du retour en France et aux frais de scolarité des enfants de M. Emmanuel Bastide.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2020 de 819 585€, la rémunération fixe représente 41 % et la rémunération variable représente 32 %.

4. Restitution de la rémunération variable

Conformément à l'article L. 22-10-91 alinéa 3 du Code de commerce, il n'est pas prévu d'utiliser la possibilité de demander la restitution de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide.

5. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Emmanuel Bastide au cours de l'exercice 2020, ni au cours de l'exercice 2019.

10. 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
✓			✓		✓	✓	

11. Ratios d'équité concernant M. Emmanuel Bastide

À titre liminaire, il convient de préciser que la société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 22-10-91 du Code de commerce

Pour chaque mandataire social, le périmètre des salariés pris en comparaison ainsi que les rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio sont les suivants :

- Périmètre des salariés pris en comparaison :

(i) Périmètre de la société cotée (JCDecaux SA) :

Seuls les salariés de la société JCDecaux SA (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 372 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

(ii) Périmètre élargi :

Les salariés de la société JCDecaux SA, JCDecaux France et Cyclocity®, (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 2 691 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

- Rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio :

La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération brute versée au cours de l'exercice.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

7. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

8. Actions attribuées gratuitement à M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

9. Actions attribuées gratuitement à M. Emmanuel Bastide devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

- Concernant les salariés (du périmètre de la société cotée ou du périmètre élargi), les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- > Rémunération fixe
- > Rémunération variable annuelle
- > Rémunération variable exceptionnelle
- > Attribution de stock-options
- > Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)
- > Epargne salariale.

À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, certains salariés ont été placés en position d'activité partielle. Par conséquent, leur rémunération fixe tient compte de l'impact de l'activité partielle.

- Concernant les mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- > Rémunération fixe*
- > Rémunération variable annuelle
- > Attribution de stock-options
- > Valorisation des avantages en nature
- > Assurance vie/retraite.

* À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	EXERCICE N-5 2016 VS 2015 ⁽¹⁾	EXERCICE N-4 2017 VS 2016	EXERCICE N-3 2018 VS 2017	EXERCICE N-2 2019 VS 2018	EXERCICE N-1 2020 VS 2019
Évolution (en %) de la rémunération de M. Emmanuel Bastide, membre du Directoire et Directeur Général Asie	53,8 %	-1,1 %	-1,2 %	8,6 %	-9,4 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE (JCDecaux SA)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,1 %	5,6 %	-0,9 %	3,9 %	-1,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	3,6 %	8,8 %	-4,7 %	4,1 %	-1,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	16,1	15,1	15,1	15,7	14,4
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	51,9 %	-6,2 %	0,0 %	4,0 %	-8,3 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	18,8	17,1	17,8	18,5	17,0
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	48,0 %	-9,0 %	4,1 %	3,9 %	-8,1 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-1,2 %	4,9 %	3,8 %	4,5 %	1,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	-0,2 %	2,8 %	1,1 %	4,0 %	-0,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	28,8	27,20	25,9	26,9	24,0
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	55,7 %	-5,6 %	-4,8 %	3,9 %	-10,8 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	37,2	35,80	34,9	36,5	33,4
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	54,4 %	-3,8 %	-2,5 %	4,6 %	-8,5 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Critère financier : Résultat net part du Groupe	224,7 M€	193,7 M€	219,9 M€	265,5 M€	-604,6 M€
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	-3,9 %	-13,8 %	+13,5 %	+34,6 %	-327,7 %

⁽¹⁾ La rémunération variable versée en 2015 à M. Emmanuel Bastide correspond à la rémunération due au titre de l'exercice 2014. Pour rappel, M. Emmanuel Bastide cumule les fonctions de Membre du Directoire et de Directeur Général Asie de JCDecaux depuis le 1^{er} septembre 2014.

iv. Informations concernant la rémunération M. David Bourg, membre du Directoire et Directeur Général Finance et Administration Groupe au titre de l'exercice 2020

a) Eléments composant la rémunération de M. David Bourg au titre de l'exercice 2020

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2020, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. David Bourg qui devait passer de 420 240€ à 424 442€.

Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. David Bourg était de 318 331 €.

Rémunération variable annuelle

En conséquence de la décision de réduction de la rémunération fixe de chaque membre du Directoire, leur rémunération variable au titre de l'exercice 2020, dont les critères quantifiables et qualitatifs sont exprimés en termes de pourcentage du montant de la rémunération fixe, a été impactée mécaniquement et au prorata de l'écart entre la rémunération fixe initialement convenue et la rémunération fixe effectivement versée au titre de l'exercice 2020.

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2020, la rémunération variable de M. David Bourg pouvait atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle (telle que modifiée par le Conseil de surveillance du 14 mai 2020), dont :

- 90 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base de critères quantifiables, se décomposant ainsi :
 - 45 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe en 2020, dont :
 - > 22,5 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2019
 - > 22,5 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2020.
 - 45 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte du budget 2020 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment sur une base ajustée.
- 10 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte des objectifs RSE et notamment à une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) et une attention particulière en matière de santé- sécurité et de réputation du Groupe.

Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 90 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de :

- la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats, le renouvellement de contrats stratégiques, l'acquisition de sociétés et l'exécution de la stratégie digitale) ou
- de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux (par exemple, optimisation de la structure financière du groupe, contrôle des coûts, gestion optimisée du besoin en fonds de roulement, réalisation de projets IT et transverses transformant pour les activités du groupe).

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2020, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg une rémunération variable représentant 78 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 246 707 €) se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 10 % au titre des objectifs RSE
- 68 % au titre de la rémunération variable complémentaire.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg 78 % de sa rémunération fixe annuelle au regard d'une performance extra-financière maintenue et en constante progression malgré le contexte Covid et des principales réalisations accomplies au cours de l'année 2020 et, plus particulièrement :

- Le renforcement de la liquidité et flexibilité financière du groupe (au travers notamment d'émissions obligataires de 1,2 milliards d'euros, d'un prêt de 150 millions d'euros à 5 ans pour l'acquisition de Clear Media en Chine et de l'extension de la RCF d'un an jusqu'en juillet 2025)
- La flexibilisation de la base des coûts et des capex du groupe (au travers notamment de réductions de redevances fixes d'un ajustement de la masse salariale et des frais généraux, d'une gestion optimisée du BFR et d'une réduction des CAPEX)
- L'optimisation du portefeuille et l'allocation encore plus sélective du capital du groupe (au travers notamment de la cession de la participation de 25 % du groupe dans ROOH et le non-renouvellement de certains contrats).

Rémunération exceptionnelle

Par ailleurs, M. David Bourg bénéficie d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société est susceptible de verser à M. David Bourg, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non-concurrence correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable calculée sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

La Société a la faculté de libérer M. David Bourg de son engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} et 8^{ème} résolutions).

b) Synthèse des rémunérations de M. David Bourg

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	865 691	611 939
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	865 691	611 939
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+1,8 %	-29,3 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019		2020	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020
Rémunération fixe	420 240	420 240	318 332	318 332
Rémunération variable annuelle	420 240 ⁽¹⁾	412 000 ⁽²⁾	246 707 ⁽³⁾	420 240 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle ⁽⁴⁾	21 656	21 656	43 348	43 348
Rémunération allouée à raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	3 555	3 555	3 552	3 552
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	865 691	857 451	611 939	785 472

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2020 au titre de l'exercice 2019, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 16 de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2021 au titre de l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2021, soit 78 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020).

⁽⁴⁾ Correspond à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.

⁽⁵⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. David Bourg au titre de l'exercice 2020 de 611 939€, la rémunération fixe représente 52 % et la rémunération variable représente 40 %.

4. Restitution de la rémunération variable

Conformément à l'article L. 22-10-91 alinéa 3 du Code de commerce, il n'est pas prévu d'utiliser la possibilité de demander la restitution de la rémunération variable de M. David Bourg.

5. Récapitulatif des rémunérations versées à M. David Bourg par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. David Bourg au cours de l'exercice 2020, ni au cours de l'exercice 2019.

10. 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
✓			✓		✓	✓	

11. Ratios d'équité concernant M. David Bourg

À titre liminaire, il convient de préciser que la société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 22-10-91 du Code de commerce

Pour chaque mandataire social, le périmètre des salariés pris en comparaison ainsi que les rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio sont les suivants :

- Périmètre des salariés pris en comparaison :

(i) Périmètre de la société cotée (JCDecaux SA) :

Seuls les salariés de la société JCDecaux SA (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 372 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

(ii) Périmètre élargi :

Les salariés de la société JCDecaux SA, JCDecaux France et Cyclocity®, (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 2 691 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

- Rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio :

La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération brute versée au cours de l'exercice.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

7. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

8. Actions attribuées gratuitement à M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

9. Actions attribuées gratuitement à M. David Bourg devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

- Concernant les salariés (du périmètre de la société cotée ou du périmètre élargi), les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- > Rémunération fixe
- > Rémunération variable annuelle
- > Rémunération variable exceptionnelle
- > Attribution de stock-options
- > Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)
- > Épargne salariale.

À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, certains salariés ont été placés en position d'activité partielle. Par conséquent, leur rémunération fixe tient compte de l'impact de l'activité partielle.

- Concernant les mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- > Rémunération fixe*
- > Rémunération variable annuelle
- > Attribution de stock-options
- > Valorisation des avantages en nature
- > Assurance vie/retraite.

* À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	EXERCICE N-5 2016 VS 2015 ⁽¹⁾	EXERCICE N-4 2017 VS 2016	EXERCICE N-3 2018 VS 2017	EXERCICE N-2 2019 VS 2018	EXERCICE N-1 2020 VS 2019
Évolution (en %) de la rémunération de M. David Bourg, membre du Directoire et Directeur Général Finance et Administration Groupe	129,5 %	10,7 %	-9,3 %	8,1 %	-8,4 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE (JCDecaux SA)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,1 %	5,6 %	-0,9 %	3,9 %	-1,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	3,6 %	8,8 %	-4,7 %	4,1 %	-1,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	12,2	12,8	11,7	12,2	11,3
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	125,9 %	4,9 %	-8,6 %	4,3 %	-7,4 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	14,3	14,5	13,9	14,4	13,3
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	120,0 %	1,4 %	-4,1 %	3,6 %	-7,6 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-1,2 %	4,9 %	3,8 %	4,5 %	1,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	-0,2 %	2,8 %	1,1 %	4,0 %	-0,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	21,9	23,10	20,1	20,8	18,8
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	133,0 %	5,5 %	-13,0 %	3,5 %	-9,6 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	28,2	30,40	27,2	28,3	26,2
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	129,3 %	7,8 %	-10,5 %	4,0 %	-7,4 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Critère financier : Résultat net part du Groupe	224,7 M€	193,7 M€	219,9 M€	265,5 M€	-604,6 M€
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	-3,9 %	-13,8 %	+13,5 %	+34,6 %	-327,7 %

⁽¹⁾ La rémunération variable versée en 2015 à M. David Bourg correspond à la rémunération due au titre de l'exercice 2014.
Pour rappel, M. David Bourg exerce les fonctions de Membre du Directoire et de Directeur Général Finance et Administration Groupe depuis le 15 janvier 2015.

v. Informations concernant la rémunération M. Daniel Hofer, membre du Directoire et Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe centrale et orientale et Asie centrale au titre de l'exercice 2020

a) Eléments composant la rémunération M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2020

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2020, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer qui devait passer de 640 537 CHF à 646 942 CHF.

Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. Daniel Hofer était de 485 207 CHF (453 243 €).

Rémunération variable annuelle

En conséquence de la décision de réduction de la rémunération fixe de chaque membre du Directoire, leur rémunération variable au titre de l'exercice 2020, dont les critères quantifiables et qualitatifs sont exprimés en termes de pourcentage du montant de la rémunération fixe, a été impactée mécaniquement et au prorata de l'écart entre la rémunération fixe initialement convenue et la rémunération fixe effectivement versée au titre de l'exercice 2020.

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2020, la rémunération variable de M. Daniel Hofer peut atteindre 130 % de sa rémunération fixe annuelle (telle que modifiée par le Conseil de surveillance du 14 mai 2020), dont :

- 117 % de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation ajusté des pays de sa zone de responsabilité en 2020, dont :
 - 58,5 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation ajusté par rapport au réel 2019
 - 58,5 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation ajusté par rapport au budget 2020.
- 13 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte des objectifs RSE et notamment à une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) et une attention particulière en matière de santé- sécurité et de réputation du Groupe.

Si le plafond de 117 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 117 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de :

- la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale ou de la région sous sa responsabilité (par exemple la signature de nouveaux contrats, le renouvellement de contrats stratégiques, l'acquisition de sociétés et l'exécution de la stratégie digitale) ou

- de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par Monsieur Jean-François Decaux (par exemple la signature de nouveaux contrats, le renouvellement de contrats structurants, l'acquisition de sociétés, la cession d'actifs, l'exécution de la stratégie digitale, l'optimisation des organisations et des investissements dans la région sous sa responsabilité).

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2020, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer une rémunération variable représentant 115 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 522 929 €) se décomposant ainsi :

- 58,5 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 13 % au titre des objectifs RSE
- 43,5 % au titre de la rémunération variable complémentaire.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer 56,5 % de sa rémunération fixe annuelle au regard d'une performance extra-financière maintenue et en constante progression malgré le contexte Covid et des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2020, et plus particulièrement :

- le gain du contrat de mobilier urbain de Dortmund pour une durée de 14,5 ans
- l'extension du contrat VLS JCDecaux à Vienne en attendant un appel d'offres (1^{er} contrat VLS du Groupe JCDecaux) après 2 ans de négociation dans un contexte politique difficile
- l'augmentation du chiffre d'affaires digital qui est passé de 23% à 26% du chiffre d'affaires total en Allemagne
- l'ajustement de sa base de coût et notamment des redevances publicitaires dans le contexte du Covid, tout en préservant le corps social des équipes ainsi que les relations d'affaires avec ses principaux concédants, dans les pays de sa zone de responsabilité.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance

Néant.

Avantages en nature

Néant.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 180 et 181.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Monsieur Daniel Hofer bénéficie d'un contrat de travail régi par le droit suisse et conclu avec la société JCDecaux Corporate Services Sarl (filiale suisse détenue indirectement à 100 % par JCDecaux SA).

Au titre de l'article 7.1 de son contrat de travail, Monsieur Daniel Hofer bénéficie d'une contribution de la Société à ses plans de retraite auprès de deux organismes de retraite (La Bâloise et VZ), qui ne peut dépasser un montant déterminé (approx. CHF 110K), à charge pour Monsieur Daniel Hofer de compléter s'il le juge utile.

Le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a autorisé, en qualité de convention réglementée, la contribution par la Société à la pension de retraite octroyée à M. Daniel Hofer sous conditions de performance. Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} résolution).

b) Synthèse des rémunérations de M. Daniel Hofer

Les rémunérations de M. Daniel Hofer sont arrêtees et versées en franc suisse. Les montants figurant dans les tableaux ci-dessous ont été convertis en euros à titre indicatif (sur le taux de change appliqué, se référer au point 2.2.2).

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 423 323	1 080 002
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 423 323	1 080 002
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+5,7 %	-24,1 %

Pour se conformer au droit suisse, la clause relative à la pension de retraite de Monsieur Daniel Hofer insérée dans son contrat de travail devait être régularisée. En effet, conditionner tout versement par la Société d'une contribution aux plans de retraite de Monsieur Daniel Hofer à la réalisation de conditions de performance est en contradiction avec les dispositions convenues avec les institutions de prévoyance concernées.

Par conséquent, la clause relative à la pension de retraite de Monsieur Daniel Hofer a été modifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019 et ce, après avoir été autorisée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019 au titre de la procédure de contrôle des conventions réglementées et approuvée par l'Assemblée Générale le 14 mai 2020.

En conséquence, le montant qui devra lui être versé annuellement s'élève à 110 139,60 CHF et ce, sans possibilité d'ajustement.

Indemnités de rupture

Néant.

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2019		2020	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020
Rémunération fixe	575 790	575 790	453 243	453 243
Rémunération variable annuelle	748 527 ⁽²⁾	706 840 ⁽³⁾	522 929 ⁽⁴⁾	748 527 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	0	0	0	0
Assurances vie/retraite spécifique	99 006	99 006	103 830 ⁽⁵⁾	103 830 ⁽⁵⁾
TOTAL	1 423 323	1 381 636	1 080 002	1 305 600

⁽¹⁾ Le montant de la rémunération varie selon le taux de change appliquée en 2019 et en 2020

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2020 au titre de l'exercice 2019, soit 130 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 16 de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

⁽³⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 130 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018).

⁽⁴⁾ Rémunération variable à verser en 2021 au titre de l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2021, soit 115 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020).

⁽⁵⁾ Dont 23 397 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2020 de 1 080 002€, la rémunération fixe représente 42 % et la rémunération variable représente 48 %.

4. Restitution de la rémunération variable

Conformément à l'article L. 22-10-91 alinéa 3 du Code de commerce, il n'est pas prévu d'utiliser la possibilité de demander la restitution de la rémunération variable de M. Daniel Hofer.

5. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Daniel Hofer au cours de l'exercice 2020, ni au cours de l'exercice 2019.

10. 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
✓		✓			✓		✓

6. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Daniel Hofer durant l'exercice

Néant.

7. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Daniel Hofer durant l'exercice

Néant.

8. Actions attribuées gratuitement à M. Daniel Hofer durant l'exercice

Néant.

9. Actions attribuées gratuitement à M. Daniel Hofer devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

11. Ratios d'équité concernant M. Daniel Hofer

À titre liminaire, il convient de préciser que la société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Pour chaque mandataire social, le périmètre des salariés pris en comparaison ainsi que les rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio sont les suivants :

- Périmètre des salariés pris en comparaison :

(i) Périmètre de la société cotée (JCDecaux SA) :

Seuls les salariés de la société JCDecaux SA (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 372 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

(ii) Périmètre élargi :

Les salariés de la société JCDecaux SA, JCDecaux France et Cyclocity® (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 2 691 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

- Rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio :

La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération brute versée au cours de l'exercice.

- Concernant les salariés (du périmètre de la société cotée ou du périmètre élargi), les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe
- › Rémunération variable annuelle
- › Rémunération variable exceptionnelle
- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)
- › Epargne salariale.

À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, certains salariés ont été placés en position d'activité partielle. Par conséquent, leur rémunération fixe tient compte de l'impact de l'activité partielle.

- Concernant les mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe*
- › Rémunération variable annuelle
- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature
- › Assurance vie/retraite.

* À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	EXERCICE N-5 2016 VS 2015 ⁽¹⁾	EXERCICE N-4 2017 VS 2016	EXERCICE N-3 2018 VS 2017	EXERCICE N-2 2019 VS 2018	EXERCICE N-1 2020 VS 2019
Évolution (en %) de la rémunération de M. Daniel Hofer, membre du Directoire et Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe centrale et orientale et Asie centrale	79,1 %	-2,7 %	-6,6 %	0,9 %	-5,5 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE (JCDecaux SA)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,1 %	5,6 %	-0,9 %	3,9 %	-1,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	3,6 %	8,8 %	-4,7 %	4,1 %	-1,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	23,3	21,5	20,3	19,7	18,8
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	76,5 %	-7,7 %	-5,6 %	-3,0 %	-4,6 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	27,3	24,4	23,9	23,2	22,2
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	72,8 %	-10,6 %	-2,0 %	-2,9 %	-4,7 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-1,2 %	4,9 %	3,8 %	4,5 %	1,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	-0,2 %	2,8 %	1,1 %	4,0 %	-0,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	41,7	38,70	34,8	33,6	31,3
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	81,3 %	-7,2 %	-10,1 %	-3,4 %	-6,8 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	53,8	50,9	47,0	45,6	43,5
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	79,3 %	-5,4 %	-7,7 %	-3,0 %	-4,6 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Critère financier : Résultat net part du Groupe	224,7 M€	193,7 M€	219,9 M€	265,5 M€	-604,6 M€
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	-3,9 %	-13,8 %	+13,5 %	+34,6 %	-327,7 %

⁽¹⁾ La rémunération variable versée en 2015 à M. Daniel Hofer correspond à la rémunération due au titre de l'exercice 2014.

Pour rappel, M. Daniel Hofer exerce les fonctions de Membre du Directoire et de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe centrale et orientale et Asie centrale depuis le 1^{er} septembre 2014.

10.1.1. Rémunération totale et avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice aux membres du Conseil de surveillance

i. Principes et règles de détermination

Le montant global de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance est fixé à 425 000 euros par an depuis le 1^{er} janvier 2017 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017) et réparti ainsi par le Conseil de surveillance (en euros) :

CONSEIL DE SURVEILLANCE (PAR MEMBRE - POUR 4 RÉUNIONS)					COMITÉ D'AUDIT (PAR MEMBRE - POUR 4 RÉUNIONS)		COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS (PAR MEMBRE - POUR 2 RÉUNIONS)		COMITÉ ETHIQUE (PAR MEMBRE - POUR 2 RÉUNIONS)	
PARTIE FIXE MEMBRE	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE FIXE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	RÉUNION SUPPLÉMENTAIRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE
13 000 €	14 000 €	20 000 €	22 000 €	2 050 €	17 500 €	10 000 €	8 500 €	5 000 €	8 500 €	5 000 €
<i>(soit 3 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 3 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 5 000 € par réunion)</i>	<i>(soit 5 000 € par réunion)</i>		<i>(soit 4 375 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 4 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 4 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice.

Les rémunérations sont payées 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 d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites.

ii. Montants bruts de la rémunération attribués au titre de l'exercice 2020 et versés au cours du même exercice aux membres du Conseil de surveillance (en euros)

M. GÉRARD DEGONSE - PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	42 000	42 000	42 000	42 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000	5 000	5 000
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :				
	-	-	-	-
TOTAL	47 000	47 000	47 000	47 000

Ratios d'équité concernant M. Gérard Degonse

À titre liminaire, il convient de préciser que la société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Pour chaque mandataire social, le périmètre des salariés pris en comparaison ainsi que les rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio sont les suivants :

- Périmètre des salariés pris en comparaison :

(i) Périmètre de la société cotée (JCDecaux SA) :

Seuls les salariés de la société JCDecaux SA (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 372 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

(ii) Périmètre élargi :

Les salariés de la société JCDecaux SA, JCDecaux France et Cyclocity®, (hors mandataires sociaux), ayant été présents dans les effectifs de la société sur deux années au minimum et étant titulaire d'un contrat de travail (CDD ou CDI) ont été pris en compte pour le calcul des ratios d'équité.

Au 31 décembre 2020, cet effectif représente un total de 2 691 salariés sur un effectif global France de 3 354 salariés.

- Rémunérations prises en considération pour le calcul du ratio :

La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération brute versée au cours de l'exercice.

- Concernant les salariés (du périmètre de la société cotée ou du périmètre élargi), les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe
- › Rémunération variable annuelle
- › Rémunération variable exceptionnelle
- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)
- › Epargne salariale.

À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, certains salariés ont été placés en position d'activité partielle. Par conséquent, leur rémunération fixe tient compte de l'impact de l'activité partielle.

- Concernant les mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en considération sont les suivants :

- › Rémunération fixe*
- › Rémunération variable annuelle
- › Attribution de stock-options
- › Valorisation des avantages en nature
- › Assurance vie/retraite.

* À noter qu'en 2020, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	EXERCICE N-5 2016 VS 2015	EXERCICE N-4 2017 VS 2016	EXERCICE N-3 2018 VS 2017	EXERCICE N-2 2019 VS 2018	EXERCICE N-1 2020 VS 2019
Évolution (en %) de la rémunération de M. Gérard Degonse, Président du Conseil de surveillance	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE (JCDecaux SA)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,1 %	5,6 %	-0,9 %	3,9 %	-1,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	3,6 %	8,8 %	-4,7 %	4,1 %	-1,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	0,0 %	-11,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-1,2 %	4,9 %	3,8 %	4,5 %	1,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	-0,2 %	2,8 %	1,1 %	4,0 %	-0,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	0,0 %	-7,7 %	0,0 %	-8,3 %	0,0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	0,0 %	-5,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Critère financier : Résultat net part du Groupe	224,7 M€	193,7 M€	219,9 M€	265,5 M€	-604,6 M€
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	-3,9 %	-13,8 %	+13,5 %	+34,6 %	-327,7 %

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	27 000	27 000

M. MICHEL BLEITRACH – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000	5 000	5 000
- Comité d'éthique	8 500	8 500	8 500	8 500
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	40 500	40 500	40 500	40 500

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	27 000	27 000

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT – MEMBRE INDEPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	10 000	10 000	10 000	10 000
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	37 000	37 000	37 000	37 000

M. HERVE HERCHIN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000	5 000	5 000
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	32 000	32 000	32 000	32 000

M. PIERRE MUTZ – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	10 000	10 000	10 000	10 000
- Comité des rémunérations et des nominations	8 500	8 500	8 500	8 500
- Comité d'éthique	5 000	5 000	5 000	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	50 500	50 500	50 500	50 500

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	6 750	6 750
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	6 750	6 750

*jusqu'au 14 mai 2020

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	6 750	6 750
- Comité d'audit	17 500	17 500	8 750	8 750
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	5 000	5 000	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	49 500	49 500	15 500	15 500

*jusqu'au 14 mai 2020

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	27 000	27 000

MME LEILA TURNER – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	27 000	27 000

M. JEAN-SEBASTIEN DECAUX – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	-	-	20 250	20 250
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	-	-	20 250	20 250

*depuis le 14 mai 2020

M. JEAN-FRANCOIS DUCREST – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	-	-	20 250	20 250
- Comité d'audit	-	-	8 750	8 750
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	5 000	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	-	-	34 000	34 000

*depuis le 14 mai 2020

MME ROSALINA FERON – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRESENTANT LES SALARIES*

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2020	MONTANTS VERSÉS EN 2020
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	-	-	6 750	6 750
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-

*depuis le 15 octobre 2020

2.2.3. Vote spécifique de l'Assemblée Générale sur la rémunération de chaque dirigeant mandataire social

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée Générale doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice :

- au Président du Directoire : M. Jean-Charles Decaux
- au Directeur Général et membre du Directoire: M. Jean-François Decaux
- aux autres membres du Directoire: M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer
- au Président du Conseil de surveillance : M. Gérard Degonse.

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2020 ne pourront être versés aux personnes concernées qu'après approbation de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 (13^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versée au cours de l'exercice 2020 ou attribuée au titre du même exercice par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées à M. Jean-Charles Decaux (Directeur Général jusqu'au 14 mai 2020 et Président du Directoire à compter du 14 mai 2020).

M. JEAN-CHARLES DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDecaux SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	790 757	<p>Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Charles Decaux qui devait passer de 1 043 904€ à 1 054 343€.</p> <p>Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.</p> <p>Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. Jean-Charles Decaux était de 790 757€.</p>
Rémunération variable annuelle	316 303	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 16 mai 2020 a approuvé (16^{ème} résolution) la rémunération variable de 952 562€ attribuée au titre de 2019.</p> <p>La rémunération variable au titre de 2020 de M. Jean-Charles Decaux est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs).</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe en 2020 et atteinte du budget 2020 pour les ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (40 % réalisations stratégiques : signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et 10 % objectifs RSE), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2020 a été évalué par le Conseil de surveillance du 10 mars 2021, à 316 303 €, soit 40 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2020 de 1 132 147 €, la rémunération fixe représente 70 % et la rémunération variable représente 28 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance n'a pas attribué de rémunération exceptionnelle à M. Jean-Charles Decaux en 2020.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2020. Par ailleurs, M. Jean-Charles Decaux a renoncé à recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	6 542	M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en France.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0	M. Jean- Charles Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire. En revanche, M. Jean-Charles Decaux bénéficie en 2020 d'une assurance-vie pour un montant de 18 545 €.

Il est également proposé à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 (14^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versée au cours de l'exercice 2020 ou attribuée au titre du même exercice par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées à M. Jean-François Decaux (Président du Directoire jusqu'au 14 mai 2020 et Directeur Général à compter du 14 mai 2020).

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDecaux SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	790 757	<p>Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-François Decaux qui devait passer de 1 043 904 € à 1 054 342,74€.</p> <p>Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.</p> <p>Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. Jean-François Decaux était de 790 757€.</p>
Rémunération variable annuelle	316 303	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a approuvé (15^{ème} résolution) la rémunération variable de 952 562€ attribuée au titre de 2019.</p> <p>La rémunération variable au titre de 2020 de M. Jean-François Decaux est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs).</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe en 2020 et atteinte du budget 2020 pour les ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (40 % réalisations stratégiques : signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et 10 % objectifs RSE), le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2020 a été évalué par le Conseil de surveillance du 10 mars 2021 à 316 303€, soit 40 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2020 de 1 177 606 € la rémunération fixe représente 67 % et la rémunération variable représente 27 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance n'a pas attribué de rémunération exceptionnelle à M. Jean-François Decaux en 2020.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2020. Par ailleurs, M. Jean-François a renoncé à recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	70 546	M. Jean-François Decaux bénéficie de deux voitures de fonction mises à sa disposition au Royaume-Uni.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 (15^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versée au cours de l'exercice 2020 ou attribuée au titre du même exercice par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées, à M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

M. EMMANUEL BASTIDE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDecaux SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	334 248	<p>Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide qui devait passer de 441 252€ à 445 665€.</p> <p>Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.</p> <p>Ainsi, la rémunération fixe 2020 de M. Emmanuel Bastide était de 334 248€.</p>
Rémunération variable annuelle	259 043	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a approuvé (16^{ème} résolution) la rémunération variable de 441 252€ attribuée au titre de 2019.</p> <p>La rémunération variable au titre de 2020 de M. Emmanuel Bastide est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 90 % au titre d'objectifs quantifiables, 10 % au titre d'objectifs qualitatifs lié à l'atteinte des objectifs RSE). Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire peut lui être attribuée au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par M. Jean-Charles Decaux.</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation ajusté des pays de sa zone de responsabilité en 2020) et des critères qualitatifs (objectifs RSE, réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide, au titre de l'exercice 2020 a été évalué par le Conseil de surveillance du 10 mars 2021, à 259 043 €, soit 78 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2020 de 819 585€, la rémunération fixe représente 41 % et la rémunération variable représente 31 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance n'a pas attribué de rémunération exceptionnelle à M. Emmanuel Bastide en 2020.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	226 294	M. Emmanuel Bastide bénéficie à Hong Kong d'une voiture, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	<p>M. Emmanuel Bastide bénéficie, en contrepartie d'un engagement de non-concurrence de 2 ans, d'une indemnité à verser pendant la même durée correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable, calculée sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.</p> <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (7^{ème} résolution).</p> <p>Aucun montant n'a été attribué au titre de 2020.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. DAVID BOURG

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDecaux SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	318 331	<p>Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. David Bourg qui devait passer de 420 240€ à 424 442€.</p> <p>Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.</p> <p>Ainsi la rémunération fixe 2020 de Monsieur David Bourg était de 318 331€.</p>
Rémunération variable annuelle	246 707	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a approuvé (16^{ème} résolution) la rémunération variable de 420 240€ attribuée au titre de 2019.</p> <p>La rémunération variable au titre de 2020 de M. David Bourg est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 90 % au titre d'objectifs quantifiables, 10 % au titre d'objectifs qualitatifs lié à l'atteinte des objectifs RSE). Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire peut lui être attribuée au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux.</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé ajusté du Groupe en 2020 et atteinte du budget 2020 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (objectifs RSE, réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions dont M. David Bourg a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux), le montant de la rémunération variable de M. David Bourg, au titre de l'exercice 2020 a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 10 mars 2021, à 246 707€, soit 78 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. David Bourg au titre de l'exercice 2020 de 611 939€, la rémunération fixe représente 52 % et la rémunération variable représente 40 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	<p>Le Conseil de surveillance n'a pas attribué une rémunération exceptionnelle à M. David Bourg en 2020.</p> <p>Ce dernier bénéficie d'une rémunération supplémentaire de 43 348 € correspondant à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.</p>
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	3 552	M. David Bourg bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en France.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	<p>M. David Bourg bénéficie, en contrepartie d'un engagement de non-concurrence de 2 ans, d'une indemnité à verser pendant la même durée correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable, calculée sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.</p> <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (8^{ème} résolution).</p> <p>Aucun montant n'a été attribué au titre de 2020.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	M. David Bourg ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. DANIEL HOFER

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDecaux SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	453 243	<p>Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé d'augmenter de 1 % le montant de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer qui devait passer de 640 537CHF à 646 942 CHF. Cependant, dans le contexte de crise sanitaire de la Covid-19, le Directoire du 2 avril 2020 a proposé au Conseil de surveillance de réduire, pour chaque membre du Directoire, la rémunération fixe initialement décidée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, d'un pourcentage égal à 25 % de son montant brut et ce, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2020 et pour une durée s'achevant le 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 14 mai 2020 a décidé de la baisse de rémunération ainsi proposée des membres du Directoire.</p> <p>Ainsi, la rémunération fixe 2020 de Monsieur Daniel Hofer était de 485 207 CHF (453 243 €).</p>
Rémunération variable annuelle	522 929	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 a approuvé (16^{ème} résolution) la rémunération variable de 748 527€ attribuée au titre de 2019.</p> <p>La rémunération variable au titre de 2020 de M. Daniel Hofer est plafonnée à 130 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 117 % au titre d'objectifs quantifiables, 13 % au titre d'objectifs qualitatifs lié à l'atteinte des objectifs RSE). Si le plafond de 117 % de sa rémunération fixe n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire peut lui être attribuée au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par M. Jean-François Decaux.</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation ajusté des pays de sa zone de responsabilité en 2020) et des critères qualitatifs (objectifs RSE, réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions dont M. Daniel Hofer a la charge et fixés par M. Jean-François Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Daniel Hofer, au titre de l'exercice 2020 a été évalué par le Conseil de surveillance du 10 mars 2021, à 522 929€, soit 115 % de sa rémunération fixe.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2020 de 1 080 002 €, la rémunération fixe représente 42 % et la rémunération variable représente 48 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance n'a pas attribué de rémunération exceptionnelle à M. Daniel Hofer en 2020.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	0	M. Daniel Hofer n'a pas bénéficié d'avantage en nature.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	M. Daniel Hofer ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOU MIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Régime de retraite supplémentaire	103 830	<p>M. Daniel Hofer bénéficie d'un contrat de travail régi par le droit suisse et conclu avec la société JCDecaux Corporate Services Sarl (filiale suisse détenue indirectement à 100 % par JCDecaux SA). Au titre de l'article 7.1 de son contrat de travail, M. Daniel Hofer bénéficie d'une contribution de la Société à ses plans de retraite auprès de deux organismes de retraite (La Bâloise et VZ), qui ne peut dépasser un montant déterminé (approx. CHF 110K), à charge pour M. Daniel Hofer de compléter s'il le juge utile.</p> <p>En conséquence, le montant qui devra lui être versé annuellement s'élève à 110 139,60 CHF et ce, sans possibilité d'ajustement.</p>

Enfin, il est proposé à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 (16^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versée au cours de l'exercice 2020 ou attribuée au titre du même exercice par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées à M. Gérard Degonse (Président du Conseil de surveillance).

M. GÉRARD DEGONSE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDecaux SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération variable annuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au titre de l'exercice 2020.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	47 000	M. Gérard Degonse perçoit une rémunération de JCDecaux SA en sa qualité de Président du Conseil de surveillance et de membre du Comité des rémunérations et des nominations.
Avantages de toute nature	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Régime de retraite supplémentaire	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.

a. 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 2020 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2020, la Société JCDecaux Holding (en sa qualité de personne morale ayant des liens étroits avec certains membres du Directoire) a déclaré avoir réalisé des opérations sur les titres de la Société, en application d'un mandat d'achat d'actions programmé.

M. Gérard Degonse en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, a également déclaré avoir réalisé des opérations sur les titres de la société.

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2020 sur les titres de JCDecaux par les personnes mentionnées ci-dessus sont les suivantes :

PERSONNES CONCERNÉES	NATURE DE L'OPÉRATION	DATE DE L'OPÉRATION	PRIX UNITAIRE (EN EUROS)	MONTANT DE L'OPÉRATION (EN EUROS)
JCDecaux HOLDING	Achat de 3 667 actions	6/11/2020	12,9957	47 655,23
M. Gérard Degonse	Vente de 2 000 actions	1/12/2020	19,90	39 800
M. Gérard Degonse	Vente de 1 000 actions	1/12/2020	20,1317	20 131,70
M. Gérard Degonse	Vente de 2 000 actions	1/12/2020	20,20	40 400
M. Gérard Degonse	Vente de 2 000 actions	1/12/2020	20,22	40 440
M. Gérard Degonse	Vente de 2 000 actions	1/12/2020	20,26	40 520
M. Gérard Degonse	Vente de 1 000 actions	1/12/2020	20,2907	20 290,70

2.3. Informations sur les options de souscription d'actions

2.3.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, 1 326 696 options ont été attribuées au cours des exercices 2014 et 2015.

Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs d'options de souscription ou d'achat d'actions, un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, 1 211 011 options ont été attribuées au cours des exercices 2016 et 2017.

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Mixtes du 11 mai 2017, du 17 mai 2018 et du 16 mai 2019, aucune option n'a été attribuée au cours des exercices 2018, 2019 et 2020.

Les attributions d'options par la Société, en ce y compris aux membres du Directoire, sont conditionnées à l'atteinte d'objectifs définis en début d'année précédente.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	15/05/2013		13/05/2015	
Dates d'attribution des options par le Directoire	17/02/2014	16/02/2015	17/02/2016	13/02/2017
Nombre d'options attribuées	780 392 options	546 304 options	866 903 options	344 108 options
Nombre de bénéficiaires	237 bénéficiaires	173 bénéficiaires	270 bénéficiaires	188 bénéficiaires
Ajustement OPAS 2015 ^[1]	3 992	3 145	-	-
Nombre d'options attribuées aux membres du Directoire :				
• Emmanuel Bastide ^[2]	9 755	13 022 (+128 ^[1])	11 762	7 055
• David Bourg ^[3]	5 292	5 520 (+51 ^[1])	9 557	6 719
• Jean-Sébastien Decaux ^[4]	12 205	12 361 (+116 ^[1])	11 372	6 821
• Daniel Hofer ^[2]	0	5 348 (+30 ^[1])	16 788	9 394
• Laurence Debroux ^[5]	19 881	0	-	-
• Jeremy Male ^[5]	0	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	Aucune option ne peut être exercée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options			
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution			
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées	options attribuées le 17/02/2014 → 31,69 € (31,51 € ^[1])	options attribuées le 16/02/2015 → 31,29 € (31,12 € ^[1])	options attribuées le 17/02/2016 → 34,01 €	options attribuées le 13/02/2017 → 29,77 €
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2020	131 450	28 514	2 487	0
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/2020	118 828	61 841	119 894	29 926
Options restantes au 31/12/2020	534 106	459 094	744 522	314 182

^[1] Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs d'options de souscription, un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

^[2] MM. Emmanuel Bastide et Daniel Hofer ont intégré le Directoire le 1^{er} septembre 2014.

^[3] M. David Bourg a intégré le Directoire le 15 janvier 2015.

^[4] M. Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013 et a quitté le Directoire le 31 décembre 2019.

^[5] M. Jeremy Male et Mme Laurence Debroux ont quitté le Directoire respectivement le 12 septembre 2013 et le 15 janvier 2015.

Au 31 décembre 2020, 162 451 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 2 051 904 options à exercer. Si ces options restantes étaient exercées en totalité, elles représenteraient 0,95 % du capital de JCDecaux SA et 0,95 % des droits de vote.

2.3.2. Caractéristiques des options de souscription Attribution des options de souscription

L'attribution des options de souscription pour les non-mandataires sociaux et les mandataires sociaux est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année.

Exercice des options de souscription

- Pour les mandataires sociaux

Les mandataires sociaux doivent exercer leurs options selon le même calendrier que les non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, l'exercice des options par les mandataires sociaux est soumis à l'atteinte de conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle, arrêtées chaque année par le Conseil de surveillance.

- Pour les non-mandataires sociaux

Aucune option ne peut être exercée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Conditions de conservation des options de souscription

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a décidé de reconduire l'obligation, pour les membres du Directoire, de conserver un nombre d'actions issues des levées d'options correspondant à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisée par la valeur de l'action lors de cette levée.

2.3.3. Rapport spécial du Directoire sur les options de souscription ou d'achat d'actions établi en application de l'article L. 225-184 du Code de commerce

- Options attribuées

Options attribuées aux mandataires sociaux

Durant l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres du Directoire de la Société. Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé ci-dessus.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Durant l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés non-mandataires sociaux de la Société.

- Options levées

Options levées par les mandataires sociaux

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans la section « Rémunérations et avantages », en page 269 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Options levées par les salariés non-mandataires sociaux

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée par les salariés non-mandataires sociaux.

2.4. Informations sur les actions gratuites

2.4.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 16 mai 2019 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 17 mai 2018.

Cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2019 n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2020.

2.4.2. Rapport spécial du Directoire sur les attributions d'actions gratuites établi en application de l'article L. 225 -197-4 du Code de commerce

- Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2020, aucune action n'a été attribuée gratuitement à un membre du Directoire par la Société.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

- Actions gratuites attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2020, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord d'intéressement triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2017, 2018 et 2019 et permet de conforter l'intérêt des salariés à la performance de leur entité à un niveau consolidé pour la France. En 2020, dans un contexte inédit de pandémie mondiale impactant notamment la France, il a été décidé pour la première fois de ne pas renouveler notre accord d'intéressement collectif ; une négociation sera ouverte en 2021 afin de mettre en œuvre un nouvel accord qui couvrirait les années 2021, 2022 et 2023.

Un accord d'intéressement collectif a été signé pour la société Cyclocity® qui couvre les années 2017, 2018 et 2019. De la même façon que pour l'UES JCDecaux la négociation d'un prochain accord est programmé pour 2021.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Média Aéroports de Paris portant sur les années 2018, 2019 et 2020.

En France, un accord de participation a en outre été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail.

En 2013, un accord de participation a également été conclu en faveur des salariés de la société Média Aéroports de Paris ; cet accord répond aux mêmes caractéristiques que celui des sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France.

Les montants de l'intéressement et de la participation versés, pour la France, au titre des 2 derniers exercices figure en page 87 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France, Média Aéroports de Paris et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise qui a été modifié via un nouvel accord en 2019 ; 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.

ACTIONNARIAT ET BOURSE

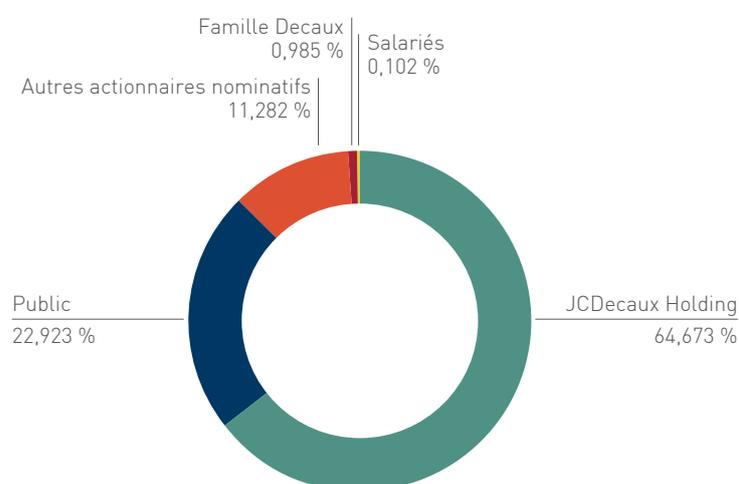
1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2020

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

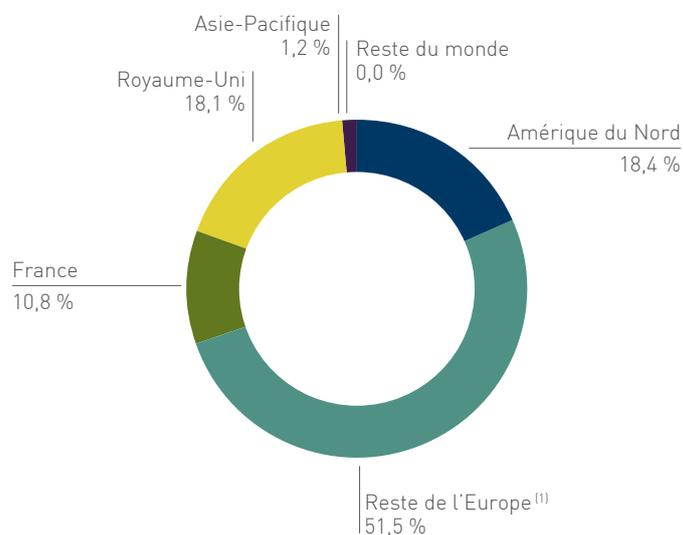
Au 31 décembre 2020, le capital est de 3 245 684, 82 euros, divisé en 212 902 810 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 140 179 618 détenues par 172 actionnaires
- actions au porteur : 72 723 192 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 2018			31 DÉCEMBRE 2019			31 DÉCEMBRE 2020		
		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 exerçable
Actionnaire majoritaire	JCDecaux Holding	136 048 127	63,929 %	63,929 %	137 687 668	64,672 %	64,679 %	137 691 335	64,673 %	64,696 %
	Jean-Charles Decaux	1 166 725 ⁽¹⁾	0,549 %	0,549 % ⁽²⁾	1 257 720 ⁽¹⁾	0,592 %	0,592 % ⁽²⁾	1 257 884 ⁽¹⁾	0,591 %	0,591 %
	Jean-François Decaux	401 752 ⁽¹⁾	0,189 %	0,189 % ⁽²⁾	492 747 ⁽¹⁾	0,232 %	0,232 % ⁽²⁾	492 747 ⁽¹⁾	0,231 %	0,231 %
	Jean-Sébastien Decaux	1 752 ⁽¹⁾	0,001 %	0,001 % ⁽²⁾	3 752 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 % ⁽²⁾	NA	NA	NA
	Emmanuel Bastide	4 878	0,003 %	0,003 %	4 878	0,002 %	0,002 %	4 878	0,002 %	0,002 %
	Daniel Hofer	5 000	0,003 %	0,003 %	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,002 %	0,002 %
	David Bourg	1 025	0,001 %	0,001 %	2 025	0,001 %	0,001 %	2 025	0,001 %	0,001 %
	Membres du Directoire au 31 décembre 2020	1 581 132	0,743 %	0,746 %	1 766 122	0,831 %	0,829 %	1 762 534	0,828 %	0,828 %
	Gérard Degonse	50 757	0,024 %	0,024 %	27 056	0,014 %	0,014 %	17 056	0,008 %	0,008 %
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %
	Michel Bleitrach	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Alexia Decaux-Lefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Jean-Sébastien Decaux	NA	NA	NA	NA	NA	NA	3 752 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 %
	Jean-François Ducrest	NA	NA	NA	NA	NA	NA	45 000	0,021 %	0,021 %
	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 %	NA	NA	NA
	Xavier de Sarrau	30 000	0,014 %	0,014 %	2 500	0,001 %	0,001 %	NA	NA	NA
	Hervé Herchin ⁽⁴⁾	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Rosalina Feron ⁽⁴⁾	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	0,000 %	0,000 %
	Marie-Laure Sauty de Chalon	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Bénédicte Hautefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Leila Turner	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
Membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2020	89 351	0,039 %	0,039 %	38 150	0,016 %	0,016 %	73 382	0,034 %	0,034 %	
SOUS-TOTAL	137 718 610	64,714 %	64,714 %	139 491 940	65,519 %	65,526 %	139 527 251	65,535 %	65,558 %	
Autres	Danielle Decaux ⁽¹⁾	5 256 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 %	5 256 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 %	5 256	0,002 %	0,002 %
	Holding des Dhuits ⁽³⁾	250 105	0,118 %	0,118 %	339 099	0,159 %	0,160 %	339 208	0,159 %	0,159 %
	FCPE JCDecaux Développement	206 660	0,097 %	0,097 %	201 940	0,095 %	0,095 %	217 640	0,102 %	0,102 %
	Autres nominatifs	75 094	0,035 %	0,035 %	73 889	0,035 %	0,035 %	95 519	0,045 %	0,045 %
	APG Asset Management N.V. ⁽⁵⁾	11 117 642	5,224 %	5,224 %	11 117 642	5,222 %	5,222 %	13 173 176	6,187 %	6,189 %
	NN Group N.V. ⁽⁶⁾							10 671 411	5,012 %	5,014 %
Auto détention et public	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	24 373	0,011 %	0,000 %	75 000	0,035 %	0,000 %
	Public	63 438 239	29,809 %	29,809 %	61 648 671	28,957 %	28,960 %	48 803 605	22,923 %	22,923 %
TOTAL	212 810 350	100 %	100 %	212 902 810	100 %	100 %	212 902 810	100 %	100 %	

⁽¹⁾ Dont 1 752 actions sont détenues en nue-propiété sous l'usufruit de Mme Danielle Decaux.

⁽²⁾ Concernant les actions détenues en nue-propiété et conformément à la loi, le droit de vote appartient au nu-propiétaire uniquement dans les assemblées générales extraordinaires.

⁽³⁾ M. Jean-Sébastien DECAUX est seul actionnaire de la société Holding des Dhuits.

⁽⁴⁾ M. Hervé Herchin a été nommé membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'entreprise du 25 octobre 2018, en remplacement de Mme Sylvie Lelouarn. Mme Rosalina Feron a été nommée membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité Social et Economique le 15 octobre 2020

⁽⁵⁾ Sur la base de la notification d'APG Asset Management N.V le 15 octobre 2020.

⁽⁶⁾ Sur la base de la notification de NN Group NV du 12 novembre 2020.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Capital et droits de vote au 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020 :

- Le nombre d'actions au 31 décembre 2020 était de 212 902 810, dont 75 000 actions auto-détenues par la Société, privées de droit de vote
- Aucune action ne jouit d'un droit de vote double
- Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société
- Le pourcentage du capital détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,102 %
- Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau précédent, détenaient 1 835 916 actions de la Société, représentant environ 0,85 % du capital
- Certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 315 du présent Document d'Enregistrement Universel, détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société
- La Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions JCDecaux SA.

Franchissements de seuils

Statutaire :

Concernant la société Black Rock :

- Le 28 avril 2020, la société Black Rock a déclaré détenir 2,01 % du capital de la société
- Le 15 juin 2020, la société Black Rock a déclaré détenir 1,99 % du capital de la société
- Le 19 juin 2020, la société Black Rock a déclaré détenir 2,09 % du capital de la société
- Le 24 juin 2020, la société Black Rock a déclaré détenir 1,97 % du capital de la société
- Le 26 juin 2020, la société Black Rock a déclaré détenir 2,00 % du capital de la société
- Le 30 juin 2020, la société Black Rock a déclaré détenir 1,96 % du capital de la société.

Concernant la société NN Group N.V. :

- Le 21 juillet 2020, la société NN Group N.V. a déclaré détenir 2,07 % du capital de la société
- Le 9 septembre 2020, la société NN Group N.V. a déclaré détenir 3,17 % du capital de la société
- Le 9 octobre 2020, la société NN Group N.V. a déclaré détenir 4,00 % du capital de la société.

Concernant la société APG Asset Management N.V. :

- Le 15 octobre 2020, la société APG Asset Management N.V. a déclaré détenir 6,1874 % du capital de la société.

Légal :

Concernant la société NN Group N.V. :

- Le 12 novembre 2020, la société NN Group N.V. a déclaré détenir 5,012 % du capital de la société.

Dividendes

La politique de distribution de dividendes repose sur une analyse prenant en considération la volonté d'assurer aux actionnaires une rémunération stable en fonction de la position financière et des résultats du Groupe, du contexte économique, de la politique d'investissement menée au service de la croissance de l'activité et de la nécessité de préserver sa liquidité.

En application de cette politique et en raison de l'impact de la crise sanitaire sur le marché publicitaire, il a été décidé de ne pas verser de dividendes en 2020 et il sera de nouveau proposé à l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2021 de ne pas verser de dividendes au titre de l'exercice 2020.

Au titre des trois derniers exercices, les distributions de dividendes ont été les suivantes :

- un dividende de 0,56 € par action en 2018 au titre de l'exercice 2017
- un dividende de 0,58 € par action en 2019 au titre de l'exercice 2018
- aucun dividende versé en 2020 au titre de l'exercice 2019.

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

La Société est contrôlée par la société JCDecaux Holding, qui détient 137 691 335 actions de la Société représentant 64,673 % du capital au 31 décembre 2020. L'objet social de la Société JCDecaux Holding est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation.

La société JCDecaux Holding est une société familiale contrôlée par trois personnes physiques : MM. Jean- François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux.

Au 31 décembre 2020, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

ACTIONNAIRES	% DU CAPITAL
Jean-François Decaux et famille (directement et indirectement)	30,406 %
Jean-Charles Decaux et famille (directement et indirectement)	34,795 %
Jean-Sébastien Decaux et famille (directement et indirectement)	34,794 %
Jean-Pierre Decaux	0,003 %
Danielle Decaux	0,002 %
TOTAL	100,000 %

Le contrôle de la Société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites suivantes :

Ni les statuts de la Société JCDecaux SA, ni le Règlement intérieur du Conseil de surveillance ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, telles des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA au 31 décembre 2020, le Conseil de surveillance est composé de six membres indépendants. L'intégralité du Comité d'audit est composé de membres indépendants et le Comité des rémunérations et des nominations est composé pour deux tiers d'indépendants.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des mandataires sociaux de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux, non-mandataires sociaux mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant au sein du Groupe des fonctions similaires.

4. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

4.1. Détail des opérations conclues avec les parties liées

En application d'IFRS 16, les loyers fixes sont remplacés par les dotations aux amortissements des droits d'utilisation et par les charges d'intérêts sur dettes locatives IFRS16.

Le détail des opérations conclues avec les parties liées au titre de l'exercice 2020 figure dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 191 et 192 et intègre cette norme.

Les informations relatives aux conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

4.2. Opérations conclues entre JCDecaux SA et JCDecaux Holding (société mère de JCDecaux SA)

Les procédures permettant de s'assurer que les opérations conclues entre JCDecaux SA et JCDecaux Holding sont réalisées à un prix équivalent à celui qui aurait été obtenu dans le cadre d'une convention conclue avec un tiers non-intéressé et conforme à l'intérêt social sont approuvées par le Comité d'audit.

Le Comité d'audit examine chaque année les conventions réglementées et les conventions courantes conclues à des conditions normales entre JCDecaux SA et JCDecaux Holding (conformément à la procédure prévue à l'article L. 22-10-12 du code de commerce) et revoit les montants perçus et versés par JCDecaux SA au titre de ces conventions conclues avec JCDecaux Holding.

À la date de parution du présent Document d'Enregistrement Universel, les conventions conclues entre la Société et la société JCDecaux Holding toujours en vigueur sont des conventions courantes conclues à des conditions normales de marché.

Conventions de prestations de services

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 2020, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 859 541 euros hors taxe au titre de cette convention.

Par ailleurs, JCDecaux SA apporte à la société JCDecaux Holding un support notamment dans les domaines suivants : Direction des Systèmes d'Information, Direction Juridique, Direction Fiscale. En 2020, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 94 199 euros hors taxe au titre de cette convention en date du 25 mars 2010 (modifiée par avenants en 2013, 2014 et 2017).

Ces conventions habituelles conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées soumises à la procédure de contrôle prévue par les articles L. 225-86 à L. 225-88 du Code de commerce.

Conventions de baux commerciaux

Au titre de la location de locaux, JCDecaux SA a versé en 2020, des loyers à la société JCDecaux Holding pour un montant total de 113 880 €.

Au global, le Groupe a versé en 2020, des loyers à la société JCDecaux Holding et à ses filiales, pour un montant total de 5,2 millions d'euros en 2020. Après application de la norme IFRS 16, les dotations aux amortissements des droits d'utilisation et les charges d'intérêts sur dettes locatives IFRS16 réalisés avec la société JCDecaux Holding et ses filiales s'élèvent à 11,2 millions d'euros en 2020. Elles représentent le montant le plus significatif du cumul des charges d'exploitation et des charges d'intérêts sur dettes locatives IFRS 16 réalisées avec les parties liées en 2020, soit 41 %.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux correspondants sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché.

5. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIÉTÉS DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en page 174 du présent Document d'Enregistrement Universel.

6. MARCHÉ DES TITRES JCDecaux EN 2020

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

Au 31 décembre 2020, le nombre d'actions s'élevait à 212 902 810 et le capital comportait 75 000 actions auto-détenues. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 212 742 395 au cours de l'exercice 2020. Il s'est échangé en moyenne 303 842 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2020 à 18,63 euros en baisse de -32.2 % par rapport au 31 décembre 2019.

JCDecaux est intégré dans des grands indices boursiers éthiques qui font référence : le FTSE4Good, le CDP et le MSCI. Se référer à la partie Sociétale du chapitre Développement Durable pour plus d'informations sur la notation extra-financière de JCDecaux.

7. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

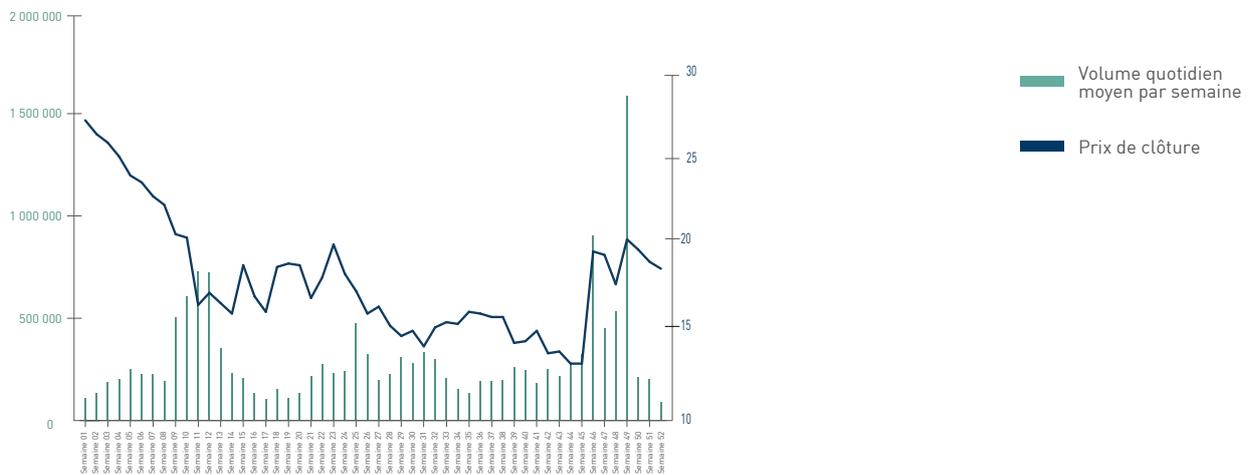
	COURS			VOLUME		
	PLUS HAUT (EN EUROS)	PLUS BAS (EN EUROS)	COURS DE CLÔTURE (EN EUROS)	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	MOYENNE DES TITRES ÉCHANGÉS	CAPITALISATION BOURSIÈRE ⁽¹⁾
2018						
Janvier	36,90	33,36	34,86	3 854 583	175 208	7 415,5
Février	35,24	31,14	31,96	3 510 490	175 525	6 799,7
Mars	31,94	27,64	28,26	5 192 433	247 259	6 012,5
Avril	29,72	27,16	29,62	3 370 035	168 502	6 301,9
Mai	29,86	25,58	26,62	4 338 270	197 194	5 663,6
Juin	29,98	26,42	28,66	4 498 112	214 196	6 097,6
Juillet	29,98	27,50	27,94	3 122 467	141 930	5 944,4
Août	28,92	25,46	28,38	2 612 563	113 590	6 038,3
Septembre	31,50	27,68	31,50	3 001 097	150 055	6 702,2
Octobre	31,96	27,00	29,06	4 110 062	178 698	6 183,4
Novembre	31,58	28,14	30,00	3 125 541	142 070	6 383,6
Décembre	31,16	23,66	24,52	4 052 703	213 300	5 218,1
2019						
Janvier	27,20	23,84	25,88	3 745 790	170 263	5 507,7
Février	28,64	25,56	27,10	3 358 707	167 935	5 769,7
Mars	28,62	25,72	27,12	4 203 486	200 166	5 773,9
Avril	29,74	26,66	29,20	3 133 701	156 685	6 216,8
Mai	29,36	24,84	25,00	4 015 834	182 538	5 322,6
Juin	27,34	24,94	26,64	3 429 394	171 470	5 671,7
Juillet	27,50	24,42	26,12	4 488 150	195 137	5 561,0
Août	26,38	24,24	24,32	4 186 390	190 290	5 177,8
Septembre	25,68	23,90	24,84	4 402 755	209 655	5 288,5
Octobre	25,38	22,14	24,50	8 610 050	374 350	5 216,1
Novembre	26,64	24,40	26,00	6 952 357	331 065	5 535,5
Décembre	27,84	25,26	27,48	3 409 209	170 460	5 850,6
2020						
Janvier	27,74	24,00	24,18	4 073 215	185 146	5 148,0
Février	24,96	20,38	20,80	5 744 314	287 216	4 428,4
Mars	21,48	15,06	16,50	12 782 974	581 044	3 512,9
Avril	19,60	15,85	18,92	2 928 434	146 422	4 028,1
Mai	20,12	16,88	18,29	3 670 728	183 536	3 894,0
Juin	20,78	16,00	16,55	6 889 762	313 171	3 523,5
Juillet	17,14	13,58	14,27	6 190 408	269 148	3 038,1
Août	16,71	13,88	15,99	4 315 367	205 494	3 404,3
Septembre	16,87	14,03	14,77	4 586 678	208 485	3 144,6
Octobre	15,56	12,26	13,25	5 175 934	235 270	2 821,0
Novembre	22,04	12,98	18,84	17 460 492	831 452	4 011,1
Décembre	20,78	18,30	18,63	4 269 143	194 052	3 966,4
2021						
Janvier	19,07	14,74	16,06	5 921 413	296 071	3 419,2
Février	19,98	16,25	19,61	3 266 702	163 335	4 175,0

⁽¹⁾ En million d'euros.

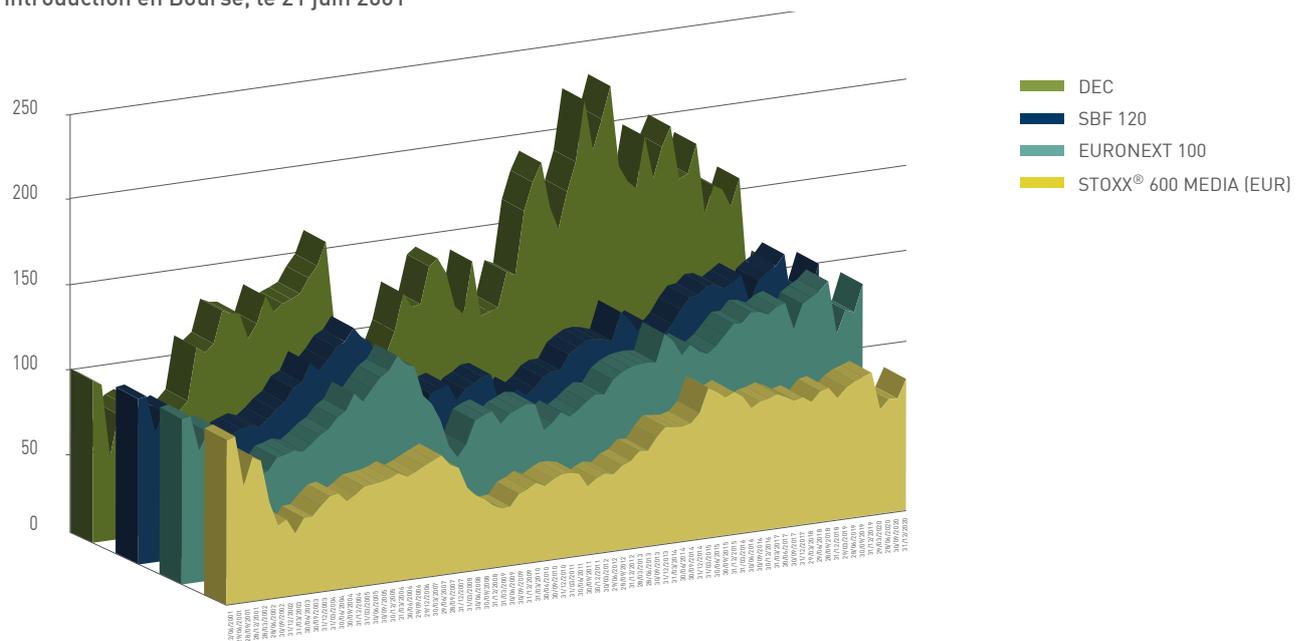
FICHE SIGNALÉTIQUE		DONNÉES BOURSIÈRES 2020	
Code ISIN	FR 0000077919	Cours de clôture le plus haut (02/01/2020)	27,62 €
Éligibilité SRD/PEA	Oui/Oui	Cours de clôture le plus bas (29/10/2020)	12,95 €
Code Reuters	JCDX.PA	Capitalisation boursière (en millions d'euros au 31/12/2020)	3 966,4 €
Code Bloomberg	DEC FP	Volume moyen journalier	303 842

Source : EuroInvestor.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2020



Évolution comparée (en base 100) du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro STOXX® Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



8. INFORMATIONS DES ACTIONNAIRES

Arnaud COURTIAL

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : +33 (0) 1 30 79 46 37

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

E-mail : investor.relations@jcdecaux.com

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÉNEMENT
18 mai 2021	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2021 et information trimestrielle
20 mai 2021	Assemblée Générale
29 juillet 2021	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2021, résultats semestriels 2021 et rapport financier semestriel
4 novembre 2021	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2021 et information trimestrielle

CAPITAL

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE CAPITAL

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2020, le capital de la Société est de 3 245 684,82 euros, divisé en 212 902 810 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 314 et 315 du présent Document d'Enregistrement Universel.

La valeur nominale des actions est de 0,015244913 €. Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts.

1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

DATE	OPÉRATION	NOMBRE D'ACTIONNÉES/ 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'ACTIONNÉES
30/06/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	6 255	95,36	21,24	132 837,94	3 240 365,87	212 553 910
31/12/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	122 791	1 871,93	22,65	2 781 199,68	3 242 237,80	212 676 701
30/06/2018	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	80 881	1 233,03	24,59	1 988 742,01	3 243 470,83	212 757 582
31/12/2018	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	52 768	804,44	19,60	1 034 503,72	3 244 275,27	212 810 350
30/06/2019	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	92 460	1 409,55	19,60	1 812 655,65	3 245 684,82	212 902 810

Durant le 2nd semestre 2019, aucune option de souscription n'a été levée et par conséquent aucune augmentation de capital n'a été constatée au 31 décembre 2019.

Aucune option de souscription n'a été levée au cours de l'exercice 2020 et par conséquent aucune augmentation de capital n'a été constatée au 31 décembre 2020.

1.4. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 en matière d'augmentation de capital

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 16)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Le Directoire du 1 ^{er} février 2019 a décidé qu'il utiliserait cette délégation dans le cadre du contrat de liquidité et ce conformément aux modalités décrites à la 16 ^{ème} résolution.
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 17)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Décider une augmentation du capital social par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre. (Résolution 18)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Décider une augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou par placement privé. (Résolutions 19 et 20)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Autorisation de fixer le prix d'émission des augmentations de capital sans DPS dans la limite de 10 % du capital social par périodes de 12 mois (Résolution 21)	10 % du capital social par période de 12 mois *	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Émettre des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre - sans droit préférentiel de souscription - en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. (Résolution 22)	10 % du capital social*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Décider une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise. (Résolution 23)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Décider une augmentation du nombre de titres de capital à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription. (Résolution 24)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 25)	4 % du capital social – sous plafond de 0,04 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Autorisation donnée à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre – sans droit préférentiel de souscription – au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 26)	0,5 % du capital social sous plafond de 0,08 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020
Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription - à émettre au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (Résolution 27)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019 et 2020

*Plafond global

1.5. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 en matière d'augmentation de capital

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 18)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Le Directoire du 4 septembre 2020 a décidé d'utiliser cette délégation dans le cadre du contrat de liquidité et ce conformément aux modalités décrites à la 18 ^{ème} résolution.
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 19)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2020
Décider une augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public à l'exclusion des offres visées au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ou par une offre visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. (Résolutions 20 et 21)	2,3 millions d'euros*	14 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2020
Autorisation de fixer le prix d'émission des augmentations de capital sans DPS dans la limite de 10 % du capital social par périodes de 12 mois (Résolution 22)	10 % du capital social par période de 12 mois *	14 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2020
Décider une augmentation du nombre de titres de capital à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (Résolution 23)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières*	14 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2020
Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription : - à émettre au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (Résolution 24)	5 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Directoire de réalisation de cette augmentation	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2020
Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription : - réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié (Résolution 25)	5 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Directoire de réalisation de cette augmentation	18 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2020

*Plafond global

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2020 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 50 euros par action, et pour un montant maximal global de 1 064 514 050 euros, pendant une période de 18 mois également, en vue notamment de l'annulation desdites actions.

Le Directoire du 4 septembre 2020 a décidé d'utiliser ces deux délégations dans le cadre de la mise en place d'un contrat de liquidité.

2.2. Opérations réalisées au cours de l'exercice 2020 dans le cadre du Contrat de liquidité

JCDecaux SA et Kepler Cheuvreux ont signé le 26 avril 2019 un contrat de liquidité portant sur l'animation des actions de la société JCDecaux SA, admises aux négociations sur Euronext Paris.

5 millions d'euros ont été affectés à la mise en œuvre de ce contrat de liquidité qui a été convenu pour une durée de 12 mois, renouvelable par tacite reconduction. Ce contrat a été renouvelé en 2020.

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société JCDecaux SA a procédé en 2020 à l'acquisition de 1 336 821 actions au cours moyen d'achat de 18,50 euros et a cédé 1 286 194 actions au cours moyen de vente de 18,46 euros.

Au 31 décembre 2020, la Société détenait 75 000 actions soit 0,035 % du capital de la Société.

En 2020, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité.

2.3. Nouveau programme de rachat d'actions

Une nouvelle autorisation de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumises à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2021. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

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 20 mai 2021 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2020, 21 290 281 actions
- modalités des rachats : l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment, y compris en période d'offre publique, dans les limites autorisées par

les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement

- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros
- montant maximal du programme : 1 064 514 050 euros pour 21 290 281 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. 22-10-56 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. 22-10-59 et suivants du Code de commerce
- 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 20 mai 2021 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 pratique admise par la réglementation en vigueur
- cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021, soit jusqu'au 20 novembre 2022.

POLITIQUE DE MAÎTRISE DES RISQUES

1. IDENTIFICATION DES RISQUES

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à l'identification, la prévention et la bonne maîtrise des risques auxquels il est exposé.

Leur gestion se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, y compris ceux initiés par ses relations d'affaires, produits et services.

Chaque année, le Groupe procède ainsi à un exercice d'identification et d'évaluation des risques auxquels il est exposé. Cette tâche est structurée autour de plusieurs groupes de travail animés par le Directeur de l'Audit Interne :

- un groupe de travail composé des Directeurs Corporate Juridique, Finance, Systèmes d'Informations, Développement Durable & Qualité, Relations Investisseurs, Bureau d'Etudes, Fiscalité, Fusions & Acquisitions, Opérations Internationales, Achats et Ressources Humaines - Projets Internationaux
- plusieurs groupes de travail composé de Directeurs Pays ou Responsables de Zones
- des groupes de travail composés de Directeurs Financiers, Juridique ou Conformité au niveau Pays ou Zone.

Ces groupes de travail revoient chaque année la cartographie des risques identifiés et procèdent aux adaptations nécessaires (ajouts, modifications ou suppressions de risques). Les risques identifiés sont ensuite évalués selon trois critères :

- la probabilité d'occurrence, qui exprime la possibilité de survenance du risque, autrement dit la potentialité qu'il se produise suivant une échelle de probabilités allant de « très peu probable » à « fréquent / fortes probabilités de se réaliser »
- la gravité, qui mesure l'importance des conséquences, c'est-à-dire la gravité des impacts envisagés en cas de survenance du risque suivant une échelle allant de « conséquences mineures » à « conséquences critiques »
- le risque résiduel, qui correspond au niveau de risque qui subsiste après l'application des mesures de contrôle (correctives et/ou préventives) mises en place par la structure.

Chacun des risques identifiés est ainsi évalué par les Directeurs centraux (avec une perspective fonctionnelle) et par les Directeurs Pays (avec une sensibilité et une perspective opérationnelle).

Sur le fondement des résultats de la cartographie, les risques définis comme « majeurs » font l'objet d'une fiche détaillée. Plus spécifiquement, les fiches détaillées des risques extra-financiers décrivent le risque, les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les politiques et plans d'actions à entreprendre, ainsi que la surveillance à instaurer. Elles sont établies en lien avec les Fonctions en charge du suivi opérationnel des risques majeurs identifiés et elles permettent de veiller à ce que les plans d'actions appropriés soient mis en œuvre.

Par ailleurs, une auto-évaluation annuelle est demandée à chacune des filiales sur le fondement des risques majeurs, et ses résultats sont contrôlés lors de chaque audit sur site réalisé par l'Audit Interne. Ce dernier établit chaque année son plan d'audit qui comprend la visite de 15 à 20 pays par an.

Le Directoire et le Comité d'Audit assurent un suivi régulier de l'identification et de l'évaluation des risques et en rendent compte au Conseil de surveillance.

2. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, son activité ou sa situation financière.

Comme précisé dans le chapitre précédent et en application du Règlement Européen du 14 juin 2017, le Groupe hiérarchise chacun des risques identifiés comme spécifiques et significatifs, puis les regroupe autour de 6 grandes familles de risques, dans lesquelles se retrouvent notamment les risques majeurs traités au titre de la Déclaration de Performance Extra-Financière.

- Fraude, Corruption, entente

Risque lié à l'éthique des affaires – Lutte anti-corruption [DPEF]

- Conformité aux lois et réglementation

Risque lié au non-respect des droits humains / collaborateurs [DPEF]

Risque lié au non-respect des droits humains / fournisseurs [DPEF]

Risque lié à la protection des données à caractère personnel et au non-respect de la vie privée [DPEF]

- Risques stratégiques

Risque de piratage digital des mobiliers et de diffusion de contenu inapproprié [DPEF]

- Risques financiers

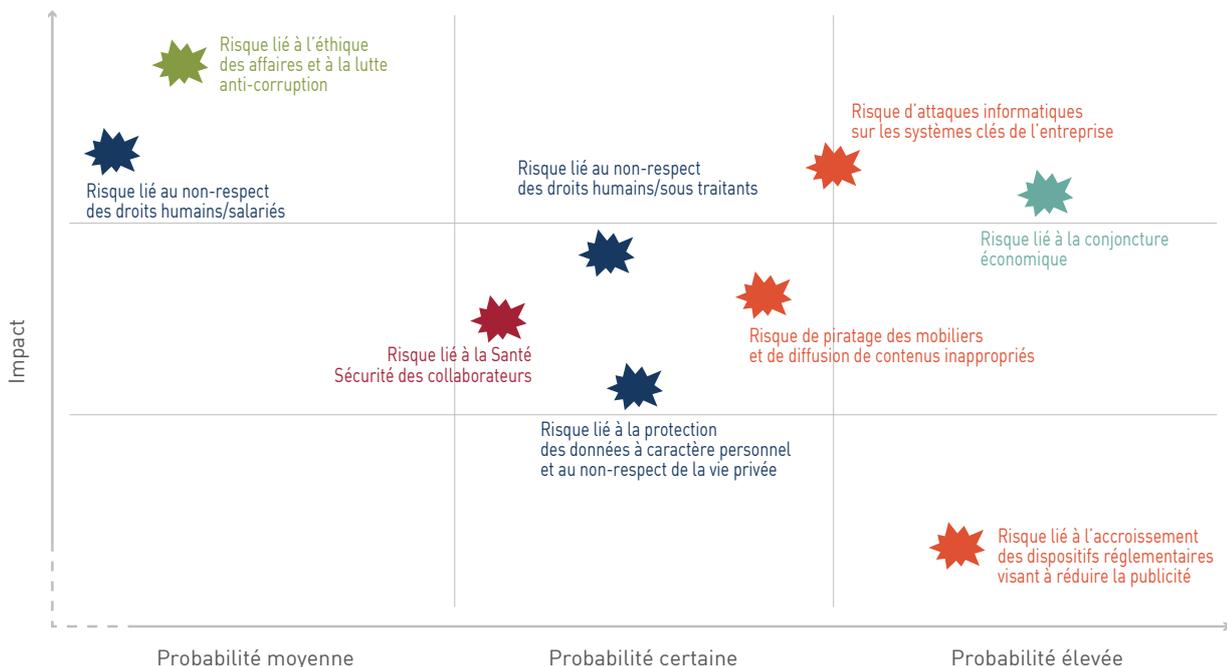
Risque lié à la conjoncture économique

- Risques Opérationnels

Risque lié à la santé-sécurité des collaborateurs et sous-traitants [DPEF]

- Risques Exogènes.

Les principaux risques de l'entreprise sont présentés dans le graphique ci-dessous et détaillés dans les chapitres suivants :



★ Risques de Corruption
 ★ Risques de Conformité
 ★ Risques Financiers
 ★ Risques Stratégiques
 ★ Risques Opérationnels

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère que ceux présentés sont les plus significatifs.

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivant l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe pour la gestion des risques sont présentées en page 330 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.1 Risques liés à l'activité du Groupe

Covid-19

Dans la cartographie des risques JCDecaux, plusieurs risques permettent de « couvrir » le risque pandémique :

- Risques d'ordre général :
 - Risque lié à la conjoncture économique (risque majeur détaillé ci-dessus)
 - Risque lié à une chute des audiences urbaines et / ou de transport
 - Risque lié à l'incapacité de gérer les nouveaux modes d'organisation du travail (télétravail notamment) sur les plans IT et RH
- Risques d'ordre matériel/opérationnel :
 - Risque lié à l'impossibilité d'accéder aux actifs publicitaires ou aux sites d'exploitation.
- Risques d'ordre humain :
 - Risque lié à des événements pouvant mettre en danger la vie des collaborateurs (événements sanitaires notamment)
 - Risque lié à l'incapacité de gérer les risques psychologiques et d'assurer le bien-être des équipes (suite à un contexte de crise).

2.1.1. Famille : Risques de Fraude, Corruption, Entente

Dans cette famille, le Groupe a identifié les risques relatifs à l'éthique des affaires à diverses étapes de la chaîne de valeurs : dans les relations avec ses clients (annonceurs, agences notamment), avec ses mandants (villes, collectivités territoriales, sociétés gestionnaires de transport notamment) ou avec ses fournisseurs.

Le principal risque relatif à cette famille est un risque traité au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière : risques liés à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires.

Famille de risques JCDecaux	FRAUDE CORRUPTION ENTENTE
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES LUTTE ANTI-CORRUPTION [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et l'intégrité des relations entretenues avec ses mandants (villes, collectivités territoriales, sociétés gestionnaires de transport...). La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son activité et, en particulier, à son accès aux différents marchés publics et privés. La conduite éthique des affaires est aussi un enjeu important permettant de préserver la pérennité des relations avec les clients annonceurs et les partenaires du Groupe, et de maintenir sa réputation d'excellence sur le marché. JCDecaux est aussi particulièrement vigilant au respect de l'éthique des affaires dans le cadre des opérations de croissance externe, notamment dans les pays considérés comme sensibles sur le plan de la corruption.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	Le Groupe a consigné, dès 2001, dans une Charte Ethique, les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite des affaires du Groupe. Cette Charte Ethique, révisée en 2018 dans le cadre de la mise en œuvre de la loi Sapin II en France, fait l'objet d'une large diffusion auprès de l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe. Cette Charte, son mode de diffusion ainsi que le Comité d'Éthique en charge de veiller à sa bonne application, sont présentés en page 241 du présent Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion des risques liés à l'éthique des affaires et à la lutte anti - corruption, sont disponibles dans le chapitre « Politique de conformité avec la Loi Sapin II et la Loi sur le devoir de vigilance », en page 333 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.1.2. Famille : Conformité aux lois et réglementation

Plusieurs risques majeurs traités au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière se retrouvent dans cette famille :

- Risque lié au non-respect des Droits Humains / Salariés
- Risque lié au non-respect des Droits Humains /Fournisseurs
- Risque lié à la protection des données à caractère personnel et au non-respect de la vie privée.

Famille de risques JCDecaux	CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTATIONS
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ AU NON-RESPECT DES DROITS HUMAINS / SALARIÉS [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	Le Groupe JCDecaux est présent dans plus de 80 pays et 24 % des ETP du Groupe se situent dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour autant, l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent bénéficier du respect de leurs droits humains fondamentaux, comme énoncé dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion des risques liés aux droits humains sont disponibles dans le chapitre « Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs », en page 78 du présent Document d'Enregistrement Universel.

RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ AU NON-RESPECT DES DROITS HUMAINS / FOURNISSEURS [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. JCDecaux a fait le choix de confier la production de ses produits et solutions à des tiers de confiance. Une partie de ces fournisseurs est située dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour autant, JCDecaux demande à ses fournisseurs de se conformer à ces standards internationaux à travers son Code de Conduite Fournisseur dont il exige la ratification.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat », en page 92 du présent Document d'Enregistrement Universel.
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL ET AU NON-RESPECT DE LA VIE PRIVÉE [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	A l'ère du digital et de la connectivité, la donnée est au cœur des métiers de JCDecaux. Dans le cadre des activités et services délivrés par le Groupe (accès Wi-Fi, Vélos en Libre-Service, relations commerciales, organisation d'évènements, sites Internet, dispositifs et campagnes publicitaires interactifs, etc.), JCDecaux est amené à collecter et à traiter des données à caractère personnel relatives à des milliers de personnes extérieures au Groupe. Il est de sa responsabilité de garantir à chacune d'entre elles la protection de sa vie privée et de ses données à caractère personnel ainsi que l'exercice des droits dont elle bénéficie, dans le respect des réglementations applicables.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	Afin de réduire le risque associé à des traitements non-responsables ou à des violations de données, JCDecaux a mis en place un dispositif dédié : <ul style="list-style-type: none"> • une gouvernance spécifique a été mise en place : constitution d'un Comité de pilotage « RGPD », nomination d'un Data Protection Officer (DPO) ou d'un Privacy Manager dans chaque filiale localisée au sein de l'UE, implication de la Direction Juridique de chaque pays/zone hors UE • des politiques et procédures dédiées à la protection des données personnelles ont été publiées et déployées sur l'ensemble des entités Groupe concernées • des actions de formation (digital learning) ont été menées afin de sensibiliser l'ensemble du personnel à ces enjeux • Afin d'assurer la sécurité des Systèmes d'Information, un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), assisté d'un réseau de correspondants régionaux et de managers SI présents dans chaque pays du Groupe, déploie la Politique Sécurité Informatique de JCDecaux. L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « 9. La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée », en page 106 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.1.3. Famille : Risques financiers

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé à des risques financiers (notamment le risque de liquidité et de financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et les risques induits par la gestion financière, en particulier le risque de contrepartie). L'ensemble des informations concernant les risques financiers sont disponibles dans le chapitre « Annexes aux comptes consolidés », en pages 141 à 206 du présent Document d'Enregistrement Universel. Le principal risque identifié sur cette famille est le suivant :

Famille de risques JCDecaux	RISQUES FINANCIERS
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE
DESCRIPTION DU RISQUE	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. La crise économique suite à la crise sanitaire de la Covid-19 illustre parfaitement ce risque de retournement brutal et non prévisible des marchés. Le Groupe doit en outre faire face au caractère cyclique du marché de la publicité. Notre secteur d'activité est fortement lié à l'évolution du PIB des pays dans lesquels le Groupe est présent. Une accélération ou un ralentissement significatif de l'activité économique d'un pays peut impacter substantiellement le niveau d'activité, et donc le chiffre d'affaires du Groupe.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté. La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est présentée en page 64 du présent Document d'Enregistrement Universel. La Direction Générale et la Direction financière du Groupe demeurent particulièrement attentives aux structures de coûts et adoptent des plans d'action pour maintenir le niveau de rentabilité du Groupe.

2.1.4. Famille : Risques stratégiques

Par son activité, le Groupe peut être confronté à plusieurs risques stratégiques (notamment la dépendance à l'égard des dirigeants, l'attractivité de la marque employeur ou la capacité à adresser les changements de business model).

Parmi les 3 principaux risques de cette famille, le risque « Risque de Piratage digital des mobiliers et de diffusion de contenu inapproprié » est traité au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière.

Famille de risques JCDecaux	RISQUES STRATÉGIQUES
RISQUE IDENTIFIÉ	ATTAQUE INFORMATIQUE SUR LES SYSTÈMES-CLÉS DE L'ENTREPRISE.
DESCRIPTION DU RISQUE	Le Groupe s'appuie sur des systèmes d'information complexes à l'appui de ses activités commerciales, industrielles et de gestion. Les principaux risques sont liés à l'intégrité et au maintien de la capacité opérationnelle de ces systèmes.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	<p>Les systèmes d'informations du Groupe font l'objet de protections à plusieurs niveaux : les centres informatiques sont sécurisés, les accès aux logiciels contrôlés, les systèmes d'affichage audité. Ces protections concernent notamment la plateforme informatique en charge de la préparation et de la diffusion des campagnes publicitaires digitales. Cette plateforme s'appuie sur un réseau privé et est opérée par les équipes JCDecaux conformément à des règles strictes de contrôle et d'audit de bout en bout des accès. Elle est surveillée 24h/24 et 7j/7 afin de détecter puis de traiter en temps réels les éventuelles anomalies de fonctionnement.</p> <p>Par ailleurs, des plans de reprise d'activité visant à garantir la continuité des opérations du Groupe sont testés plusieurs fois par an. En outre, afin d'améliorer de façon continue la sécurité des systèmes informatiques et limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur les métiers du Groupe, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place et/ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc.</p>
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE DE PIRATAGE DIGITAL DES MOBILIERS ET DE DIFFUSION DE CONTENU INAPPROPRIÉ [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	<p>Présent dans plus de 80 pays, JCDecaux opère du digital dans 47 d'entre eux par l'intermédiaire de près de 30 000 mobiliers actifs. Pour le Groupe, toute tentative externe ou interne d'accéder aux écrans numériques de ces mobiliers dans le but de diffuser des messages non-contrôlés est un risque majeur, susceptible d'impacter ses résultats comme d'affecter sa réputation et sa capacité à proposer une offre numérique crédible aux clients annonceurs. Ce, avec des effets d'autant plus préjudiciables que les messages diffusés sont offensants et néfastes.</p> <p>Dans un contexte de numérisation croissante de ses activités, la sécurisation de l'accès au réseau, aux systèmes informatiques et aux données du Groupe est une priorité afin de protéger la valeur de l'entreprise.</p>
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	<p>JCDecaux a mis en œuvre depuis plusieurs années une politique IT complète pour se prémunir du risque de tentatives de piratage de son contenu numérique.</p> <p>Sous la responsabilité Corporate de la Direction des Infrastructures, une politique robuste de sécurité informatique a été mise en place, avec le déploiement de principes d'architecture, d'un outil de monitoring, de procédures, de plans d'action et d'une batterie d'outils (contrôles, tests de vulnérabilité...) pour assurer la sécurité digitale en couvrant l'ensemble des risques identifiés.</p> <p>L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Politique et contrôle de l'affichage », en page 105 du présent Document d'Enregistrement Universel.</p>
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À L'ACCROISSEMENT DES DISPOSITIFS RÉGLEMENTAIRES VISANT À RÉDUIRE LA PUBLICITÉ
DESCRIPTION DU RISQUE	<p>D'un point de vue général, le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne le type (affichage analogique/digital), la luminosité, la densité, la taille et l'implantation des supports publicitaires et du Mobilier Urbain en agglomération et hors agglomération. Les réglementations évoluent généralement vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et/ou une réduction de leur taille, et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays.</p> <p>En France, en 2020, plusieurs propositions de loi ont été déposées, et il est à attendre un durcissement de certaines réglementations existantes. Il en est de même dans certains autres pays : à Londres, par exemple, le Maire a décidé d'interdire les publicités vendant les aliments considérés comme malsains (« junk food advertisements ») sur les actifs publicitaires de TFL (Transport for London) ; à Amsterdam, une proposition de loi vise à interdire la publicité pour les énergies fossiles.</p> <p>Le marché de la communication extérieure est également réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Concernant la publicité relative aux boissons alcoolisées, la réglementation est 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. À titre d'exemple, en Irlande et depuis une loi publiée en octobre 2018, la publicité relative à l'alcool est interdite dans un périmètre de 200 mètres autour des écoles et crèches ainsi que dans les transports publics. Cependant, la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisées de certaines publicités. En dehors de l'Union Européenne, la publicité relative aux boissons alcoolisées est également réglementée.</p>

SUIVI ET GESTION DU RISQUE	<p>En France, où la pression règlementaire est forte et ancienne (via notamment les Règlements Locaux de Publicité qui réglementent les dispositifs situés en extérieur), JCDecaux dispose de compétences et d'une organisation dédiées (via la Direction des Relations Institutionnelles, la Direction de la Coordination Règlementaire et un Pôle Affaires Publiques composé de juristes spécialisés) pour veiller à l'application de la réglementation et en suivre toutes les évolutions, afin d'anticiper et de gérer au mieux ce risque.</p> <p>Sur nos autres géographies, nous n'avons pas identifié de pression similaire nécessitant à ce stade, la mise en place d'une organisation comme celle présente en France.</p> <p>Par ailleurs, s'agissant de l'environnement, principal objet des propositions de loi, le groupe a pris depuis plusieurs années de nombreuses mesures. JCDecaux est la seule entreprise du secteur de la communication extérieure au monde à avoir rejoint en 2019 le RE 100 (coalition internationale des entreprises engagées vers l'objectif 100 % énergies renouvelables). En 2020, JCDecaux a été maintenu au niveau Leadership du CDP (Carbon Disclosure Project) pour la deuxième année consécutive. Le Groupe est aussi référencé en matière de performance extra-financière dans l'indice FTSE4Good et le classement MSCI. En France, la mobilisation continue en termes d'engagement environnemental, depuis de nombreuses années, permettra à JCDecaux d'atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble de ses activités en France en 2021.</p>
----------------------------	--

2.1.5. Famille : Risques opérationnels

Dans cette famille, le Groupe a identifié les risques opérationnels liés à ces différentes activités (notamment lors de la vente d'espaces publicitaires ou lors des activités d'affichage, d'entretien et de maintenance).

Le principal risque relatif à cette famille est un risque traité au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière : Risques liés à la Santé Sécurité des collaborateurs et sous-traitants.

Famille de risques JCDecaux	RISQUES OPÉRATIONNELS
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À LA SANTÉ SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS ET SOUS-TRAITANTS [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	<p>JCDecaux réunit plus de 400 métiers différents, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires, en passant par l'entretien et la maintenance des mobiliers et dispositifs publicitaires. Le personnel opérationnel et de terrain, qui représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2020, est plus exposé aux risques d'accidents et incidents, en raison de ses activités. Ces dernières peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipement électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, le travail dans des lieux où la « concentration » du public est forte (aéroports, gares, métros, trottoirs...).</p>
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe », en page 76 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.1.6. Famille : Risques exogènes

Cette famille regroupe l'ensemble des risques liés à des catastrophes naturelles ou liés à des facteurs externes d'ordre social, politique ou relatifs à des situations de pandémie.

En effet, du fait de son implantation dans de très nombreux pays, le Groupe peut subir les effets liés à de tels événements.

À titre d'exemple, le Groupe a dû faire face en 2019 aux événements sociaux à Hong Kong ou dans certains pays d'Amérique Latine (comme le Chili).

La crise relative à la Covid-19, du fait notamment de sa forte prévalence en Chine et à Hong Kong à partir de février 2020 puis de son expansion dans plusieurs géographies du Groupe, impacte significativement le Groupe, en termes de sécurité de ses collaborateurs, d'organisation de sa Supply Chain et au final de performances commerciales. Ainsi, le Groupe a dû prendre une série de mesures, dans le cadre d'un plan de continuité des affaires, de façon d'une part à protéger ses collaborateurs (en particulier dans les zones particulièrement sensibles de Wuhan ou Tianjin) mais également d'assurer, dans la mesure du possible, les engagements pris vis-à-vis de ses annonceurs et de ses mandants.

Le Groupe considère que cette présentation couvre les principaux risques significatifs.

Les risques jugés non-significatifs mais présentés en conformité avec l'article 173 de la loi sur la transition énergétique du 17 août 2015 sont décrits en page 54 du Document, dans le chapitre Développement Durable.

2.2. Assurances - Couverture des risques

Politique d'assurances

Compte-tenu de l'homogénéité de ses activités dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, notamment en ce qui concerne les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile des sociétés du Groupe et des mandataires sociaux.

Cette politique permet à la fois d'avoir accès à des niveaux de garanties importants, à des conditions de tarification globalisées et de s'assurer que le niveau des garanties et des franchises dont bénéficient les sociétés du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, est conforme aux risques potentiels identifiés et à la politique du Groupe en matière de couverture des risques.

Le Groupe peut être amené à souscrire des couvertures locales et/ou spécifiques afin de respecter les réglementations locales en vigueur ou pour répondre à des exigences particulières. Les risques purement locaux comme la garantie des risques associés aux véhicules à moteur sont couverts par chaque pays, sous sa responsabilité.

Pour les risques essentiels, les couvertures mondiales du Groupe interviennent en différence de conditions et/ou différence de limites en cas d'insuffisance des garanties locales.

La politique de gestion des assurances consiste à identifier des risques majeurs en recherchant ceux dont les conséquences seraient les plus importantes pour les tiers, pour les collaborateurs ou pour le Groupe.

Tous les risques significatifs sont couverts par le programme d'assurances mondial du Groupe, celui-ci ne conservant en auto-assurance que les risques de fréquence. Ainsi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure, par l'effet des franchises d'assurance, pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la notation financière n'est pas de premier plan.

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 en effet 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.

3. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, en collaboration avec le Directeur Juridique Groupe, a rassemblé les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société et en a rendu compte au Comité d'audit et au Président du Conseil de surveillance.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence applicable au dispositif de 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 a jugés conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont également été communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

3.1. Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés contrôlées et les co-entreprises et ne s'appliquent pas aux participations minoritaires. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, y compris les risques créés par ses relations d'affaires, produits et services.

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.

3.2. La gestion des risques

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Les principales Directions contribuant au dispositif de contrôle interne

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Territoires et Institutions, Commerce et Développement, Exploitation Internationale, Achats et Ressources Humaines - Projets Internationaux) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique Groupe, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information, Développement Durable et Qualité).

Depuis son introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004. Elle est aujourd'hui rattachée directement au Président du Directoire et au Président du Comité d'Audit.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audit sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions, correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

Suite à la pandémie de la Covid-19, l'Audit interne n'a pas été en mesure, en 2020, d'exécuter le plan d'audit tel qu'initialement prévu. Mais dès mars 2020, l'Audit interne a proposé au Comité d'Audit et au Directoire la mise en place de contrôles à distance : ces contrôles à distance ont été réalisés sur plusieurs pays. Les contrôles sont réalisés sur les processus métiers présentant les risques les plus élevés, permettant de vérifier le respect des procédures de contrôle interne.

La Direction Juridique Groupe recense pour toutes les sociétés du Groupe l'ensemble des litiges et des risques identifiés significatifs (nature, montants, procédure, niveau de risques), en fait un suivi régulier, croise ces informations avec celles détenues par la Direction des Services Financiers Corporate et en rend compte au Directoire, au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes deux fois par an.

La Direction des Services Financiers Corporate retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre elles et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil, support, animation et de sensibilisation auprès des filiales du Groupe. Elle est garante de la maîtrise des risques extra-financiers, et coconstruit les politiques, plans d'actions et indicateurs clés de performance avec les Directions Opérationnelles et Fonctionnelles associées. Elle rend compte de la maturité de la performance extra-financière du Groupe via son reporting annuel. Pour plus d'informations veuillez consulter le chapitre « Développement Durable et RSE », en page 54 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Un système de délégations

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

Une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics

Une procédure Groupe a été mise en place en 2011 et mise à jour en 2015 et 2018, afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe, en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les co-entreprises sous le contrôle de JCDecaux SA ou dont JCDecaux SA a la responsabilité de la gestion. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de bonne application de ces procédures et, en cas d'absence de confirmation, d'en indiquer les raisons.

3.3. Organes de contrôle du dispositif

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Groupe).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les comptes rendus trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes rendus, rapports...).

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à étudier toute amélioration jugée nécessaire.

4. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Processus de production et de consolidation des comptes

Le processus de production de l'information financière et comptable de la Société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire et le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget, et assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques du Groupe et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe :

- le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours et le budget de l'année N+1. Pré- approuvé par le Directoire en décembre et validé en avril de l'année suivante, il est notifié aux filiales à l'issue de cette validation. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois et ressources établis selon le même format que les comptes consolidés
- le reporting est établi à fin mars, à fin mai, à fin juin, à fin août, à fin septembre, à fin novembre et à fin décembre. Il comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une mise à jour des prévisions de clôture
- les comptes consolidés sont établis selon la même fréquence que le reporting et ceux de chaque semestre sont diffusés au marché. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et, pour les comptes diffusés au marché les notes annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

Au sein de la Direction Générale Finance et Administration Groupe, l'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité de :

- la Direction des Services Financiers Corporate, composée d'une Direction de la Consolidation, d'une Direction Planning et Contrôle (en charge du Budget, du Reporting et du Contrôle de gestion international), d'une Direction Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting Groupe
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Groupe a une autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe.

Lors des clôtures semestrielles et annuelles des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales signent conjointement des « lettres d'affirmation » et les adressent au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an à l'occasion de la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Processus de gestion de l'information financière publiée

Outre le Président du Directoire, seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Co-Directeur Général et de l'ensemble des membres du Directoire, de la Direction de la Communication et du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière.

Ce dernier participe, grâce à la contribution des Directions opérationnelles, à l'élaboration de la présentation de l'activité du Groupe et des résultats financiers de JCDecaux exposée au Directoire, dans le cadre d'un processus structuré qui respecte les obligations en matière d'information financière.

Les documents font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment la Direction Planning & Control, la Direction de la Consolidation et la Direction Juridique Groupe, la Direction de la Communication ainsi que les Commissaires aux comptes. Les communiqués de presse financiers (annuel, semestriel et trimestriels) sont partagés avec le Comité d'Audit, puis validés par le Directoire.

Le Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière diffuse et communique les informations financières concernant JCDecaux, notamment au travers :

- du Document d'Enregistrement Universel, des rapports financiers semestriels et de l'information financière trimestrielle
- des communiqués de presse liés aux contrats et aux opérations de fusions et acquisitions
- des communiqués de presse financiers
- des présentations à destination des analystes financiers et des investisseurs.

Le Document d'Enregistrement Universel du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément à son règlement général. Préalablement, le document fait l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux comptes consistant à vérifier la concordance des comptes et des informations relatives à la situation financière avec les informations financières historiques.

Les informations sociales, environnementales et sociétales contenues dans ce document font également l'objet d'un contrôle par un organisme tiers indépendant conformément au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II.

Chaque grand thème de communication fait l'objet de la rédaction d'un argumentaire validé par la Direction Générale, mis à jour régulièrement et servant de support aux relations avec les acteurs du marché.

Afin de garantir l'égalité d'accès à l'information des investisseurs, les différents supports de communication sont disponibles en français et en anglais et empruntent les canaux de diffusion suivants :

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne directement au moment de leur publication sur le site Internet www.jcdecaux.com. Néanmoins, toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière qui les lui adressera gratuitement
- les informations réglementées sont diffusées en respectant la directive européenne dite « Transparence » au travers d'un diffuseur professionnel qui les relaie aux agences de presse et aux médias
- les réunions d'analystes sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un script de ces réunions est disponible sur demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés en binôme (le plus souvent, un membre du Directoire accompagné du Responsable des Relations Investisseurs) afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès.

5. POLITIQUE DE CONFORMITÉ AVEC LA LOI SAPIN II ET LA LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE

Avec l'adoption de sa Charte Ethique en 2001 et de sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales en 2012, puis de son Code de Conduite Fournisseurs en 2014, le Groupe JCDecaux s'est engagé dans une démarche responsable et éthique globale vis-à-vis de ses collaborateurs, clients, fournisseurs, concédants et concurrents. A cette fin, il a défini et déployé une stratégie de mise en conformité avec les dernières évolutions législatives et réglementaires (notamment les lois Sapin II et sur le devoir de vigilance). Le Groupe poursuit ainsi la mise en œuvre de son plan de mise en conformité et sa mise à jour régulière intégrant les évolutions du cadre légal et réglementaire applicable à l'ensemble de ses filiales.

5.1. Conformité avec la loi Sapin II du 9 décembre 2016

5.1.1. Le dispositif éthique des affaires de JCDecaux

Les mesures déjà mises en œuvre ou en cours de déploiement par le Groupe sont, conformément au dispositif anticorruption requis par la loi Sapin II : un code de conduite, un dispositif d'alerte, une cartographie des risques, des procédures d'évaluation des clients/fournisseurs de premier rang et intermédiaires, des procédures de contrôles comptables, un dispositif de formation, un régime disciplinaire et un dispositif de contrôle et d'évaluation interne.

Dès 2001, le Groupe a consigné dans une Charte Ethique les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite de ses affaires. Sa dernière actualisation a été effectuée en 2018 pour intégrer les évolutions liées à la loi Sapin II, en particulier en ce qui concerne la procédure d'alerte et la lutte contre le trafic d'influence.

Les membres du Directoire de JCDecaux ont la responsabilité directe, avec comme relais la Direction Juridique Groupe, de la diffusion à travers l'ensemble des filiales du Groupe de la Charte Ethique et des valeurs qu'elle véhicule. Le management local de chaque pays est responsable du respect de ces règles et principes détaillés dans la Charte Ethique Groupe et de leur bonne application :

- en premier lieu, les Règles Ethiques Fondamentales du Groupe JCDecaux, visant plus particulièrement l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive et de trafic d'influence, ainsi que le respect des règles de libre concurrence et des règles en matière d'information financière et comptable. Un Comité d'Ethique Groupe composé de membres du Conseil de surveillance de JCDecaux SA a pour mission de veiller au respect de ces Règles, essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe (voir le point 5.1.2 ci-dessous)
- et, en second lieu, un Code de Bonne Conduite intégré à la Charte Ethique, traitant des relations du Groupe avec les administrations, ses fournisseurs et clients ainsi que des droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales au niveau de chaque filiale tant en France qu'à l'étranger.

La Charte Ethique est disponible sur le site internet public www.jcdecaux.com et sur les différents sites intranet du Groupe. Ce document est complété par plusieurs procédures internes :

- concernant l'engagement et la gestion des Conseils, qui définit les mesures à prendre afin d'éviter tout acte de

corruption qui pourrait être commis par ces tiers, notamment dans les pays jugés à risque, où la réalisation d'une enquête approfondie avant l'engagement d'un Conseil est obligatoire. Les « Conseils » désignent ici l'ensemble des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement de la stratégie, du chiffre d'affaires ou du positionnement marketing du Groupe. Cette procédure s'applique aussi aux nouveaux partenaires dans les sociétés communes et aux nouveaux sous-traitants et sous-contractants importants

- intégrant les vérifications anticorruption requises dans le cadre des processus de fusion-acquisition
- encadrant la signature des contrats, en vue de sécuriser et de normaliser pour l'ensemble du Groupe les processus de leur signature, et
- spécifiquement pour les activités du Groupe sur le marché français, concernant la déclaration des représentations d'intérêts.

La Charte Ethique et les procédures Groupe sont largement diffusées dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs en aient pleinement connaissance. La version interne à l'entreprise de la Charte Ethique associe à chaque Règle et principe un guide pratique pour une meilleure compréhension opérationnelle par les collaborateurs. Cette version interne de la Charte est désormais accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 19 principales langues de travail du Groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Chaque nouveau collaborateur doit prendre connaissance et signer la Charte Ethique, tandis qu'un processus a été mis en place visant à ce que, à terme, l'ensemble des collaborateurs connectés au système d'information interne suivent une formation aux valeurs éthiques du Groupe et signent électroniquement la Charte Ethique (voir plus loin).

Un dispositif de signalement a été mis à jour et déployé depuis novembre 2018 dans l'ensemble des filiales du Groupe, via les sites intranet et extranet et au moyen d'une ligne téléphonique dédiée. Trois alertes ont ainsi été remontées sur l'exercice 2020 (deux ont été classées sans suite après instruction, une a été clôturée après traitement).

La Direction de l'Audit interne du Groupe JCDecaux établit chaque année depuis 2018 une cartographie des risques et un processus d'évaluation ciblant et détaillant les risques visés par la loi Sapin, prenant en compte les zones géographiques et les processus métiers concernés. Le processus de cartographie est présenté en pages 325 et suivantes.

Des procédures d'évaluation de la situation des fournisseurs de premier rang sont mises en œuvre. Celles-ci sont décrites dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat » dans la section Développement Durable du présent Document d'Enregistrement Universel. Des mesures analogues concernant les clients et intermédiaires sont en cours d'évaluation avant leur déploiement.

Des contrôles comptables rigoureux visant à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés à des fins de corruption ou de trafic d'influence sont réalisés en interne. Cela recouvre notamment des contrôles détaillés sur les postes de coût dits « sensibles » (ex. : lobbying, fiscalité, frais légaux, d'audit, de conseil, de recherche marketing, de maintenance et conseil informatiques, frais bancaires, location d'équipements et services, honoraires de recrutement, primes d'assurances, souscriptions et abonnements, donations, autres services professionnels et externes).

Pour s'assurer de la bonne compréhension et de l'appropriation par les collaborateurs des Règles Ethiques Groupe, un nouveau module de formation suivi d'un test a été déployé à l'automne 2019. Visant près de 8 000 collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager JCDecaux, y compris dans les entités où le Groupe est minoritaire, il est composé principalement de cas concrets et de mises en situation sur les thèmes suivants : cadre législatif applicable, risques, cadeaux et invitations, paiement de facilitation et gestion des tiers. A l'issue de cette campagne de formation, dont l'achèvement était initialement prévu en septembre 2020 et a été reporté à septembre 2021 du fait de la crise sanitaire, 100 % des personnes ciblées et connectées devront avoir suivi ce module, dont une diffusion systématique est d'ores et déjà assurée au profit des nouveaux collaborateurs. Les collaborateurs non-connectés devront avoir suivi un process spécifique de formation et d'engagement d'ici septembre 2022.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de la bonne diffusion de la Charte Ethique et des procédures associées auprès des collaborateurs et, à défaut de confirmation, d'en indiquer les raisons.

Le bon respect des procédures Groupe en matière d'Ethique, et notamment la signature de la Charte Ethique par les collaborateurs et la gestion des postes de coût dits « sensibles », sont systématiquement vérifiés par la Direction de l'Audit interne dans le cadre de ses audits pays.

5.1.2. Le Comité d'Ethique

L'ensemble des informations concernant le Comité d'Ethique sont disponibles dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise », en page 241 du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.2. Conformité avec la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017

Le Groupe a mis en œuvre les diligences nécessaires en vue d'élaborer et rendre public son Plan de Vigilance dans le présent Document d'Enregistrement Universel, tel qu'inséré dans le rapport de gestion de la Société.

Ce document recense, en rapport avec les différentes obligations posées par la loi, les procédures et textes de référence en vigueur au sein du Groupe et établit un bilan de leur diffusion et de leur application : c'est notamment le cas de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe, désormais disponible en 19 langues, du Pacte Mondial des Nations-Unies auquel le Groupe a souscrit en 2015 et du Code de Conduite Fournisseur, désormais disponible en 9 langues.

Le Plan de Vigilance fait également un état de situation sur l'action du Comité de Vigilance Groupe, organe de gouvernance interne dédié au devoir de vigilance. Composé de représentants des principales fonctions concernées (Achats, Audit Interne, Communication, Développement Durable & Qualité, Direction des Ressources Humaines - Projets Internationaux, Exploitation internationale et Juridique), il est présidé par un membre du Directoire et se réunit trois fois par an, avec deux missions principales : (i) élaborer le Plan de Vigilance annuel et vérifier sa mise en œuvre, et (ii) étudier les éventuels signalements reçus via la procédure d'alerte mise en place en 2018 sur l'ensemble des sites intranet du Groupe. Son action est complétée par celle de deux Comités spécialisés : le Comité Environnement et le Comité Hygiène & Sécurité, en charge d'initier et de relayer les plans d'action dans leur domaine respectif de compétence.

En 2020, exercice marqué par la crise sanitaire et son impact sur l'agenda initialement arrêté, un important effort a été fourni pour permettre la réalisation de certains des objectifs du Plan les plus importants. L'accent a ainsi été mis sur (i) la finalisation d'une enquête bisannuelle sur la conformité à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, (ii) la poursuite du déploiement du module de formation Groupe, (iii) le renforcement de l'accessibilité du référentiel de Chartes à l'ensemble des collaborateurs, avec de nouvelles traductions, (iv) un renforcement du suivi des lobbystes et (v) un développement d'un module de lutte contre les violences et le harcèlement. Du fait de la pandémie de la Covid-19, plusieurs programmes ont dû être révisés ou réalisés en distanciel (comme les plans d'audit de la situation des filiales - sous-traitants et fournisseurs, les réunions des Comités de Vigilance, de Santé-Sécurité et Environnement), ou même reportés (notamment : objectifs de formation digitale aux droits humains et aux Achats responsables, modules de sensibilisation Ressources Humaines aux référentiel Groupe, formation des Directeurs de zone et des managers opérationnels).

En 2021, un effort particulier sera fait avant tout pour assurer la mise en œuvre des programmes retardés comme décrit ci-dessus, et aussi quant (i) au déploiement d'un nouvel outil de cartographie des risques, (ii) à la prise en compte des réglementations équivalentes au RGPD dans les filiales concernées, (iii) à l'intégration de la neutralité carbone, (iv) à la poursuite des programmes de formation spécifiques dispensés aux nouveaux entrants dans le Groupe, aux collaborateurs en place déjà connectés et aux collaborateurs dépourvus d'accès à l'intranet.

En 2021, le Groupe entend maintenir ses efforts en faveur de l'intégration de son devoir de vigilance dans sa stratégie à l'égard de ses collaborateurs comme de ses fournisseurs, clients et sous-traitants.

5.2.1. Le Plan de vigilance

DROITS HUMAINS		SANTÉ-SÉCURITÉ		ENVIRONNEMENT	
GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS	GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS	GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ORGANE DE GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité de Vigilance Groupe, créé en 2017, est plus particulièrement en charge de l'élaboration du Plan de Vigilance annuel et du traitement des signalements qui lui sont faits (voir en points (4) et (5) du document sa composition, sa mission ainsi que les modalités de traitement des signalements) Le Directoire de JCDecaux SA entérine chaque année le Plan de Vigilance préparé par le Comité, dans le cadre du suivi de la politique de conformité de la Société et du Groupe JCDecaux Le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en charge du contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, est régulièrement informé des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. 	<p>Le Comité Santé & Sécurité Groupe, piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale, assure depuis 2014 le suivi du déploiement de la Politique Santé-Sécurité du Groupe, via notamment un programme d'audit et de sensibilisation à la santé-sécurité des filiales.</p>	<p>Le Comité Environnement, piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale, assure depuis 2018 le suivi des priorités environnementales de la Stratégie Développement Durable du Groupe, et fait des recommandations en la matière.</p>		
DIRECTION OPÉRATIONNELLES RESPONSABLES	Direction des Ressources Humaines - Projets Internationaux	Direction de l'Exploitation Internationale	<p>Sous-traitants : Direction de l'Exploitation Internationale Fournisseurs & sous-traitants : Direction Achats, Stocks et Production</p>	Direction de l'Exploitation Internationale	Direction Achats, Stocks & Production
DIRECTION TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> La Direction Développement Durable & Qualité est co-responsable avec chacune des Fonctions du Groupe de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions dans la conduite des politiques permettant une intégration croissante du développement durable à leurs pratiques. La Direction Juridique Groupe assure le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe, et la gestion des signalements Vigilex parvenus au moyen du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (voir point (5)). La Direction de l'Audit interne coordonne l'établissement de la cartographie des risques Groupe, qui inclut les risques extra-financiers et intègre les enjeux du développement durable à ses processus de contrôle (audits et évaluations pays). 				
CHARTES & RÉFÉRENTIELS GROUPE	<p>Externe : Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») (depuis 2015)</p> <p>Interne : Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales (2018)</p>	<p>Externe : Code de Conduite Fournisseur (2018)</p>	<p>Externe : Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales (2018) - Priorité Santé-Sécurité de la Stratégie Développement Durable Groupe (2014)</p>	<p>Externe : Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») (depuis 2015)</p> <p>Interne : Priorités Environnementales de la Stratégie Développement Durable Groupe (2014)</p>	<p>Interne : Code de Conduite Fournisseur (2018)</p>

Avertissement : l'exécution du Plan de Vigilance 2020 ainsi que l'élaboration du Plan de Vigilance 2021 ont été affectées par la crise sanitaire de la Covid-19, dont l'impact a été significatif sur le déploiement de politiques et plans d'action initialement prévus en 2020. Un état de situation précis est fait dans le présent document, en particulier sur les modifications, reports ou annulations concernant les programmes d'évaluation des filiales, fournisseurs et sous-traitants, ainsi que sur les actions d'atténuation ou de prévention des risques. Ces points sont signalés par la mention « REVISE ».

1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La Direction de l'Audit interne du Groupe JCDecaux établit chaque année depuis 2018 une cartographie et un processus d'évaluation détaillant les risques visés par la loi du 27/03/2017, prenant en compte les zones géographiques et les process métiers concernés.

DROITS HUMAINS	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>Méthodologie</p> <p>Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».</p> <p>Description</p> <p>Présent dans plus de 80 pays, avec 24 % des ETP se situant dans des pays n'ayant pas ratifié tout ou partie des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, le Groupe a identifié le risque lié au non-respect des droits humains fondamentaux de ses collaborateurs comme un risque significatif. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs ».</p>	<p>Méthodologie</p> <p>- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques »</p> <p>- REVISE la réalisation des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats -clé, considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque, a été reportée du fait de la crise sanitaire (écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression).</p> <p>Description</p> <p>Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. Une partie de ces fournisseurs est située dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans les Achats ».</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 324] - au chapitre « Facteurs de risques » [p. 325] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Engagement n°1 »] [p. 78] 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 324] - au chapitre « Facteurs de risques » [p. 325] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Renforcer le Développement Durable dans les Achats »] [p. 92]
SANTÉ-SÉCURITÉ	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>Méthodologie</p> <p>Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».</p> <p>Description</p> <p>Le personnel opérationnel et de terrain de JCDecaux représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2020. Ces collaborateurs sont plus exposés aux risques d'accidents et incidents, de par leurs activités qui peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipement électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, ... La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ».</p>	<p>Méthodologie</p> <p>- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques »</p> <p>- REVISE la réalisation des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats -clé, considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque, a été reportée du fait de la crise sanitaire (écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression).</p> <p>Description</p> <p>Les sous-traitants d'exploitation sont exposés aux mêmes risques d'accidents et d'incidents que les collaborateurs opérationnels et de terrain de JCDecaux. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ».</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 324] - au chapitre « Facteurs de risques » [p. 325] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »] [p.76] 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p.324] - au chapitre « Facteurs de risques » [p.325] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »] [p.76]

ENVIRONNEMENT	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>Méthodologie</p> <p>Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques »</p> <p>Description</p> <p>Les enjeux environnementaux sont pleinement intégrés à la Stratégie Développement Durable de JCDecaux (cf. section « Notre Engagement Environnemental »), mais non-identifiés comme risque principal (cf section « Risques environnementaux »)</p>	<p>Méthodologie</p> <p>- Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques »</p> <p>- REVERSE la réalisation des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats -clé, considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque, a été reportée du fait de la crise sanitaire (écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression).</p> <p>Description</p> <p>Les enjeux environnementaux dans notre chaîne d'approvisionnement sont pleinement intégrés à la priorité « Renforcer le Développement Durable dans les Achats », mais non-identifiés comme risque principal (cf. section « Risques environnementaux »).</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 324] - au chapitre « Risques environnementaux » [p. 65] - au chapitre « Notre Engagement Environnemental » [p. 65] 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 324] - au chapitre « Risques environnementaux » [p. 65] - au chapitre « renforcer le Développement Durable dans les Achats » [p. 92]

2. ÉVALUATION DES FILIALES, SOUS-TRAITANTS & FOURNISSEURS

Le Groupe JCDecaux met en œuvre, en particulier sur le fondement des données fournies par sa cartographie des risques, des procédures d'évaluation régulière de la situation de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie *

DROITS HUMAINS	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>CONFORMITÉ DES FILIALES AVEC LES PRINCIPES DE LA CHARTE INTERNATIONALE DES VALEURS SOCIALES FONDAMENTALES</p> <p>Elle est évaluée au moyen d'une enquête bisannuelle.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>L'enquête bisannuelle 2019/2020 a été finalisée pour identifier des besoins éventuels de plans correctifs.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>Les plans d'actions correctifs seront arrêtés et déployés.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE</p> <p>Les indicateurs sociaux liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>Le process de reporting extra-financier du Groupe a été audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY.</p> <p>REVISE Les missions d'audit ont été menées en distanciel du fait de la crise sanitaire. Conclusion sans réserve ni commentaire.</p> <p>Le nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA), lancé fin 2019, est désormais opérationnel.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. Une consultation est en cours pour le choix d'un nouvel OTI en charge de l'audit obligatoire.</p> <p>AUTO-ÉVALUATION ANNUELLE DES FILIALES</p> <p>Elle est réalisée par la Direction de l'Audit interne et intègre les enjeux en lien avec les risques extra-financiers significatifs.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>75 filiales ont rempli et retourné les formulaires d'auto-évaluation en décembre 2020.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>75 filiales seront à nouveau concernées au 1^{er} trimestre 2021.</p> <p>AUDITS SUR SITE DES FILIALES</p> <p>Ils sont réalisés par la Direction de l'Audit interne et intègrent notamment la revue du déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>REVISE Du fait de la crise sanitaire, seule 1 mission à l'étranger a pu être réalisée, et 3 en France.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>Le plan d'audit 2021 est en cours de réévaluation, fondé sur un mix terrain/à distance, afin de l'adapter au contexte sanitaire.</p>	<p>CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS-CLÉS* AVEC LE CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR</p> <p>Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans (pour les fournisseurs centraux), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>REVISE les missions d'audit des fournisseurs-clés du Groupe ont été reportées du fait de la crise sanitaire. Le Code de Conduite Fournisseur est désormais disponible en 9 langues.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>Sous réserve de l'impact de la crise sanitaire, les audits des fournisseurs-clés continueront d'être concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans.</p> <p>Une révision du Code de Conduite Fournisseur sera finalisée, pour intégrer les réglementations locales équivalentes au RGPD.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE</p> <p>Les indicateurs de suivi de l'intégration du développement durable dans les processus achats sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>Le process de reporting extra-financier du Groupe a été audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY.</p> <p>REVISE Les missions d'audit ont été menées en distanciel du fait de la crise sanitaire. Conclusion sans réserve ni commentaire. Le nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA), lancé fin 2019, est désormais opérationnel.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. Une consultation est en cours pour le choix d'un nouvel OTI en charge de l'audit obligatoire.</p> <p>AUDITS SUR SITE DES FILIALES</p> <p>Ils sont réalisés par la Direction de l'Audit interne et intègrent notamment la revue du déploiement du Code de Conduite Fournisseur.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>REVISE Du fait de la crise sanitaire, seule 1 mission à l'étranger a pu être réalisée, et 3 en France.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>Le plan d'audit 2021 est en cours de réévaluation, fondé sur un mix terrain/à distance, afin de l'adapter au contexte sanitaire</p> <p><small>* Définition des fournisseurs-clés Fournisseurs représentant une part significative du total des Achats, et/ou pouvant engager la responsabilité de JCDecaux (risque réputationnel et éthique), et/ou pouvant engager la responsabilité de JCDecaux (risque social et environnemental)</small></p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Engagement n°1 ») (p. 78) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i> 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Achats responsables » (p. 92) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i>

SANTÉ-SÉCURITÉ	
<p>GROUPE</p> <p>PROGRAMME D'AUDIT SANTÉ-SÉCURITÉ DES FILIALES Il a pour objet d'évaluer la maturité des filiales au regard des exigences santé-sécurité du Groupe.</p> <p>BILAN 2020 REVISE Du fait de la crise sanitaire, l'objectif d'audit de 20 filiales a été revu, avec 4 missions réalisées (dont 3 en Afrique).</p> <p>PLAN 2021 Un objectif de 8 audits physiques maximum est fixé pour 2021, ainsi que 10 audits sur la question de la sous-traitance, via un questionnaire.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE Les indicateurs santé-sécurité liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2020 Le process de reporting extra-financier du Groupe a été audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. REVISE Les missions d'audit ont été menées en distanciel du fait de la crise sanitaire. Conclusion sans réserve ni commentaire. Le nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA), lancé fin 2019, est désormais opérationnel.</p> <p>PLAN 2021 Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. Une consultation est en cours pour le choix d'un nouvel OTI en charge de l'audit obligatoire.</p>	<p>FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS</p> <p>SOUS-TRAITANTS D'EXPLOITATION :</p> <p>PROGRAMMES D'INSPECTION DES SOUS-TRAITANTS RÉALISÉS LOCALEMENT PAR LES FILIALES</p> <p>BILAN 2020 REVISE Du fait de la crise sanitaire, l'objectif d'audit de 20 filiales et de leur politique à l'égard des sous-traitants a été revu, avec 4 missions réalisées (dont 3 en Afrique).</p> <p>PLAN 2021 10 missions d'audit spécifiques sur la question de la sous-traitance seront menées à distance via un questionnaire, du fait de la persistance de la crise sanitaire.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE Les indicateurs santé-sécurité liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2020 Le process de reporting extra-financier du Groupe a été audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. REVISE Les missions d'audit ont été menées en distanciel du fait de la crise sanitaire. Conclusion sans réserve ni commentaire. Le nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA), lancé fin 2019, est désormais opérationnel.</p> <p>PLAN 2021 Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. Une consultation est en cours pour le choix d'un nouvel OTI en charge de l'audit obligatoire.</p> <p>FOURNISSEURS :</p> <p>CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS-CLÉS AVEC LE CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans par le Corporate (pour les Achats centraux), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.</p> <p>BILAN 2020 REVISE les missions d'audit des fournisseurs-clés du Groupe ont été reportées du fait de la crise sanitaire. Le Code de Conduite Fournisseur est désormais disponible en 9 langues.</p> <p>PLAN 2021 Sous réserve de l'impact de la crise sanitaire, les audits des fournisseurs-clés continueront d'être concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans. Une révision du Code de Conduite Fournisseur sera finalisée, pour intégrer les réglementations locales équivalentes au RGPD.</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ») (p. 76) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i> 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ») (p. 76) - au chapitre « Achats responsables » (p. 92) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i>

ENVIRONNEMENT	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>PROGRAMME D'AUDIT SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE Il a pour objet d'évaluer la maturité des filiales au regard de la Stratégie Environnement du Groupe.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE Les indicateurs environnementaux liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2020 Le process de reporting extra-financier du Groupe a été audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. REVISE Les missions d'audit ont été menées en distanciel du fait de la crise sanitaire. Conclusion sans réserve ni commentaire. Le nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA), lancé fin 2019, est désormais opérationnel.</p> <p>PLAN 2021 Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. Une consultation est en cours pour le choix d'un nouvel OTI en charge de l'audit obligatoire.</p> <p>AUDITS SUR SITE DES FILIALES Ils sont effectués par la Direction de l'Audit interne</p> <p>BILAN 2020 REVISE Du fait de la crise sanitaire, seule 1 mission à l'étranger a pu être réalisée, et 3 en France.</p> <p>PLAN 2021 Le plan d'audit 2021 est en cours de réévaluation, fondé sur un mix terrain/à distance, afin de l'adapter au contexte sanitaire.</p>	<p>CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS-CLÉS AVEC LE CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans par le Corporate (pour les Achats centraux), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.</p> <p>BILAN 2020 REVISE les missions d'audit des fournisseurs-clés du Groupe ont été reportées du fait de la crise sanitaire. Le Code de Conduite Fournisseur est désormais disponible en 9 langues.</p> <p>PLAN 2021 Sous réserve de l'impact de la crise sanitaire, les audits des fournisseurs-clés continueront d'être concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans. Une révision du Code de Conduite Fournisseur sera finalisée, pour intégrer les réglementations locales équivalentes au RGPD.</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Réduire nos consommations énergétiques » (p. 67) - au chapitre « Réduire nos autres impacts » (p. 71) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i> 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Achats responsables » (p. 92) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i>

3. ATTÉNUATION DES RISQUES & PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES

Le Groupe JCDecaux met en œuvre des actions d'atténuation ou de prévention des risques, en particulier ceux identifiés dans la cartographie des risques et/ou dans le cadre de l'évaluation de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs.

DROITS HUMAINS	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>LETTRE D’AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS</p> <p>Une lettre d’affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s’engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature/bonne connaissance de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d’affirmation 2020.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d’affirmation 2021.</p> <p>FORMATION</p> <p>Une formation en digital learning (y compris la présentation des Chartes et référentiels du Groupe) a été mise à disposition de l’ensemble des collaborateurs équipés d’un ordinateur.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>REVISE Le module est désormais disponible en 13 langues mais son déploiement auprès des collaborateurs connectés a pris du retard (31% à fin décembre 2020).</p> <p>100% des nouveaux collaborateurs suivent désormais ce module de formation.</p> <p>REVISE Le programme de formation en présentiel pour les collaborateurs dépourvus d’une connexion informatique a été reporté.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>L’objectif de 100 % des collaborateurs connectés ayant suivi le module de formation est fixé au 31/12/2021.</p> <p>Concernant les collaborateurs non-connectés, cet objectif est fixé au 31/12/2022.</p>	<p>CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR JCDecaux</p> <p>Le Code doit être signé par tout nouveau fournisseur et par l’ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>100 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2020.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>Le déploiement du Code de Conduite sera poursuivi en 2021, afin de maintenir l’objectif fixé de 100 % des fournisseurs-clés. 80 % des fournisseurs clés doivent être évalués en 2021 (objectif réintégré dans les bonus en 2021).</p> <p>LETTRE D’AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS</p> <p>Une lettre d’affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s’engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d’affirmation 2020.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d’affirmation 2021.</p> <p>FORMATION ÉQUIPES ACHATS</p> <p>Une formation des équipes Achats sur l’intégration du développement durable dans les processus Achats, dont les droits humains, a été réalisée en 2019.</p> <p>BILAN 2020</p> <p>REVISE La formation en version digitale aux Achats responsables afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats a été reportée à 2021 du fait de la crise sanitaire.</p> <p>PLAN 2021</p> <p>La formation digitale aux Achats responsables, initialement prévue en 2020, sera mise en œuvre en 2021.</p>

SANTÉ-SÉCURITÉ

GROUPE

LE COMITÉ SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE

Il est piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale et réunit les Responsables Santé-Sécurité Régionaux ou locaux et le Responsable Développement Durable QSSE et/ou la Directrice Développement Durable & Qualité. Il a pour mission de définir et suivre les objectifs et plans d'action Groupe, les résultats des audits Pays et les bilans trimestriels sur les accidents du travail.

BILAN 2020

REVISE Du fait de la crise sanitaire, le Comité s'est réuni 3 fois en 2020 (contre 4 fois comme prévu), et a renforcé les actions de sensibilisation du Groupe.

PLAN 2021

4 réunions sont prévues, avec la poursuite des actions au niveau du Groupe pour améliorer la sécurité au travail.

LETTRE D'AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la Politique Santé-Sécurité Groupe.

BILAN 2020

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2020.

PLAN 2021

100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d'affirmation 2021.

CAMPAGNE DE SENSIBILISATION À LA SANTÉ-SÉCURITÉ

Une campagne de sensibilisation à la santé-sécurité est mise en œuvre à destination des Responsables de zones et de Pays.

BILAN 2020

REVISE Une formation en ligne a été lancée dans 9 filiales pilote, le portage sur une plate-forme e-learning étant reporté à 2021 du fait de la crise sanitaire.

PLAN 2021

L'objectif est d'atteindre un taux de couverture de 100 % des Responsables de zones et de Pays en 2021, et 100 % du management opérationnel des filiales francophones, anglophones et hispanophones.

CAMPAGNE « SAFETY OUT OF HOME / SAFETY HOME »

Une campagne à destination de l'ensemble des collaborateurs, « Safety out of home, safety home » est diffusée depuis avril 2017.

BILAN 2020

REVISE Les actions prévues ont été reportées du fait de la crise sanitaire.

PLAN 2021

Le programme initialement prévu en 2020 sera mis en œuvre en 2021.

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

SOUS-TRAITANTS D'EXPLOITATION :

DIFFUSION DES CLAUSES SANTÉ-SÉCURITÉ

L'ensemble des sous-traitants d'exploitation doivent signer un contrat comprenant des clauses santé-sécurité détaillées.

BILAN 2020

REVISE Du fait de la crise sanitaire, la diffusion des clauses contractuelles types santé-sécurité auprès des filiales, renforcées par la mise en place d'un processus de qualification des sous-traitants majeurs, n'a pu être que partiellement réalisée.

PLAN 2021

L'effort de diffusion sera poursuivi en 2021, complété par la réalisation d'audits-cibles à distance.

FORMATION

Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Santé-Sécurité chez les sous-traitants.

BILAN 2020

REVISE La formation en version digitale aux Achats responsables afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats a été reportée à 2021 du fait de la crise sanitaire.

PLAN 2021

La formation digitale aux Achats responsables, initialement prévue en 2020, sera mise en œuvre en 2021.

FOURNISSEURS :

CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR JCDecaux

Le Code doit être signé par tout nouveau fournisseur et par l'ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.

BILAN 2020

100 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2020.

PLAN 2021

Le déploiement du Code de Conduite sera poursuivi en 2021, afin de maintenir l'objectif fixé de 100 % des fournisseurs-clés. 80 % des fournisseurs clés doivent être évalués en 2021 (objectif réintégré dans les bonus en 2021).

LETTRE D'AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.

BILAN 2020

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2020.

PLAN 2021

100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d'affirmation 2021.

FORMATION

Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Santé-Sécurité chez les fournisseurs.

BILAN 2020

REVISE La formation en version digitale aux Achats responsables afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats a été reportée à 2021 du fait de la crise sanitaire.

PLAN 2021

La formation digitale aux Achats responsables, initialement prévue en 2020, sera mise en œuvre en 2021.

ENVIRONNEMENT

GROUPE

LE COMITÉ ENVIRONNEMENT

Créé en 2018, il est piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale et réunit la Directrice Développement Durable & Qualité et des Responsables Opérationnels ou EHS de zone et ou de pays. Il a pour objet de proposer de nouvelles recommandations quant à l'animation des priorités environnementales de la Stratégie Développement Durable de JCDecaux.

BILAN 2020

REVISE Le Comité ne s'est pas réuni du fait de la crise sanitaire, mais des groupes de travail ont été créés sur 3 thèmes (consommation électrique, impact des véhicules et traitement des déchets).

PLAN 2021

Le Comité Environnement se réunira au moins 1 fois en 2021, et la démarche initiée en 2019/2020 sera restructurée.

FORMATION

Une formation en digital learning (y compris la présentation des Chartes et référentiels du Groupe) a été mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs équipés d'un ordinateur.

BILAN 2020

REVISE Le module est désormais disponible en 13 langues mais son déploiement auprès des collaborateurs connectés a pris du retard (31% à fin décembre 2020).

100% des nouveaux collaborateurs suivent désormais ce module de formation.

REVISE Le programme de formation en présentiel pour les collaborateurs dépourvus d'une connexion informatique a été reporté.

PLAN 2021

L'objectif de 100 % des collaborateurs connectés ayant suivi le module de formation est fixé au 31/12/2021.

Concernant les collaborateurs non-connectés, cet objectif est fixé au 31/12/2022.

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR JCDecaux

Le Code doit être signé par tout nouveau fournisseur et par l'ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.

BILAN 2020

100 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2020.

PLAN 2021

Le déploiement du Code de Conduite sera poursuivi en 2021, afin de maintenir l'objectif fixé de 100 % de fournisseurs-clés. 80 % des fournisseurs clés doivent être évalués en 2021 (objectif réintégré dans les bonus en 2021).

LETTRÉ D’AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.

BILAN 2020

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2020.

PLAN 2021

100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d'affirmation 2021.

FORMATION

Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Environnement chez les sous-traitants et fournisseurs.

BILAN 2020

REVISE La formation en version digitale aux Achats responsables afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats a été reportée à 2021 du fait de la crise sanitaire.

PLAN 2021

La formation digitale aux Achats responsables, initialement prévue en 2020, sera mise en œuvre en 2021.

4. MÉCANISME D'ALERTE & DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation de risques est déployé depuis 2018 sur l'ensemble des filiales du Groupe.

PRINCIPES & MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT

Référentiel JCDecaux

Le référentiel du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements est constitué de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux (désormais disponible en 19 langues) et des principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») auquel le Groupe JCDecaux a adhéré en 2015.

Déploiement

Depuis 2018, le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements peut être activé par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, soit par un formulaire disponible sur l'intranet JCDecaux en 19 langues, soit par téléphone, soit de manière centralisée au siège, soit localement lorsque la réglementation locale le requiert.

Modalités

Ce mécanisme permet d'alerter soit sa hiérarchie, soit directement le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe. L'auteur du signalement bénéficie de toutes les garanties légales de protection et de confidentialité.

LE COMITÉ DE VIGILANCE GROUPE

Composition

Réuni pour la première fois en 2018, le Comité de Vigilance Groupe est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance (Achats, Audit, Communication, Développement Durable & Qualité, Exploitation Internationale, Juridique et Ressources Humaines). Il est présidé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, membre du Directoire de JCDecaux SA.

Missions

Il a deux missions principales : élaborer le plan de vigilance annuel en vue de le soumettre au Directoire et au Conseil de surveillance de JCDecaux SA, et instruire les signalements qui lui sont soumis par le Secrétariat du Comité lui parvenant (voir ci-dessous).

Secrétariat

Son Secrétariat, assuré par le Directeur Juridique Groupe, tient un registre des alertes, lequel recense l'ensemble des signalements parvenus au Comité, ainsi que leur traitement (réponses apportées à leurs auteurs, suivi juridique et opérationnel).

BILAN 2020 & OBJECTIFS DU PLAN 2021

Bilan 2020

Le Groupe a déployé au 2nd semestre 2018 la procédure d'alerte et de recueil des signalements en rapport avec le devoir de vigilance, en mettant à disposition des collaborateurs dans l'ensemble des filiales une procédure et un formulaire désormais accessibles en 19 langues.

Le Comité de Vigilance s'est réuni à trois reprises en 2020 (contre deux fois en 2019), en février pour adopter le bilan du Plan de Vigilance 2019, en mars pour arrêter le Plan de Vigilance 2020, puis en juillet pour faire un point d'étape sur son exécution.

Deux signalements ont été recueillis en 2020, sans rapport avec la compétence du Comité. Ce dernier en a été informé et a validé leur traitement par d'autres instances du Groupe.

Objectifs du Plan 2021

Tout comme en 2020, le Comité de Vigilance veillera, dans le cadre légal et réglementaire local, à la bonne accessibilité de la procédure d'alerte et de recueil des signalements dans les filiales et à son accessibilité pour l'ensemble des collaborateurs, via l'intranet local ou la messagerie téléphonique.

Outre sa mission d'élaboration et de suivi de l'exécution du Plan de Vigilance annuel, il s'assurera du bon traitement des alertes par le Secrétariat du Comité et formulera si nécessaire des recommandations qui seront transmises au Directoire.

5. DISPOSITIF DE SUIVI & D'ÉVALUATION DES MESURES MISES EN ŒUVRE

JCDecaux SA assure un suivi et une évaluation réguliers des mesures mises en œuvre dans le cadre du Plan de Vigilance annuel, en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle, d'enquête et de reporting à tous les niveaux du Groupe.

CONTRÔLES & ENQUÊTES

Contrôle

Un contrôle sur site et/ou sur pièces (privilégié en 2020 du fait de la crise sanitaire) est exercé par chaque Direction opérationnelle concernée dans le cadre de la mise en œuvre des différentes mesures du Plan de Vigilance annuel :

- par la Direction des Ressources Humaines - Projets Internationaux, auprès des filiales (enquêtes bisannuelles)
- par la Direction de l'Exploitation Internationale auprès des filiales et des sous-traitants d'exploitation (audits sur site ou à distance)
- par la Direction Achats - Stocks & Production auprès des filiales et des fournisseurs-clés du Groupe (évaluations et audits sur site ou à distance)
- par la Direction juridique (lettres d'affirmation annuelles)
- par la Direction du Développement Durable & Qualité auprès des filiales, notamment à travers le pilotage de la performance extra-financière et l'audit annuel mené par un Organisme Tiers Indépendant (le Cabinet EY), lequel n'a fait aucune réserve sur la D.P.E.F. au cours des trois derniers exercices
- par la Direction de l'Audit interne (auto-évaluations annuelles de 75 filiales et réalisation de 4 missions d'audit sur site en 2020).

Enquêtes

Des enquêtes sont menées si nécessaire, suite aux contrôles exercés, par les Directions et instances en charge de superviser l'application du Plan de Vigilance :

- par la Direction de l'Audit Interne dans le cadre de ses missions d'audit dans des pays ou zones-cibles ou à distance
- par la Direction Juridique Groupe et les Directions Juridiques de Zone, interlocuteurs privilégiés des Directeurs pays des filiales, dans le cadre de l'établissement deux fois par an de la revue des litiges et risques consolidée au niveau du Groupe
- par le Comité de Vigilance Groupe, dans le cadre de l'instruction des éventuels signalements et de sa capacité d'autosaisie
- par le Comité d'Audit, dans le cadre de ses travaux d'analyse de la situation du Groupe
- par le Directoire.

REPORTING

Travaux du Comité de Vigilance Groupe

Chaque année et autant que de besoin, son Président rend compte des travaux du Comité au Directoire et au Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en particulier en ce qui concerne le Plan de Vigilance annuel (Plan pour l'année à venir/ en cours et bilan d'exécution du Plan de l'année précédente).

Travaux du Comité d'Audit

Son Président rend compte quatre fois par an au Conseil de surveillance des travaux du Comité.

Revue des litiges & risques Groupe

Le Directeur Juridique Groupe présente deux fois par an la revue des litiges et risques Groupe aux Commissaires aux Comptes, au Comité d'Audit et au Directoire.

Stratégie Développement Durable et pilotage de la Performance Extra-Financière

La Direction du Développement Durable & Qualité rend compte chaque trimestre de ses travaux devant le Directoire et annuellement auprès du Conseil de surveillance de JCDecaux SA.

BILAN 2020 & OBJECTIFS DU PLAN 2021

Se référer en particulier :

- aux procédures et programmes d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs prévu dans le présent document et détaillées au point (2) ci-dessus « Evaluation des filiales, sous-traitants & fournisseurs » (p. 338)
- aux actions d'atténuation ou de prévention des risques prévues dans le présent document au point (3) ci-dessus « Atténuation des risques et prévention des atteintes graves » (p. 341)

5.2.2. La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux, le Code de conduite Fournisseur & les principes du Pacte Mondial des Nations-Unies

Le référentiel de JCDecaux en matière de devoir de vigilance est constitué principalement de trois textes : la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, le Code de Conduite Fournisseur et les principes 7, 8 et 9 du Pacte Mondial des Nations-Unies.

Le Groupe a mis en place en 2012 une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans une Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement clairs au sein du Groupe tout en respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités.

Mise à jour en 2013, la Charte s'applique à tous les salariés du Groupe, lesquels s'engagent également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites par toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales de JCDecaux SA, leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit à la négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un enfant. La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le Groupe : les membres du Directoire ont pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Le Groupe assure également la diffusion auprès de ses fournisseurs d'un Code de Conduite renvoyant notamment aux engagements et principes décrits dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, document sur lequel les fournisseurs et sous-traitants s'engagent.

Le Groupe a également adhéré en 2015 au Pacte Mondial (« Global Compact ») des Nations-Unies, et en particulier à ses principes 7, 8 et 9, lesquels visent les problématiques tenant à la protection de l'environnement [principe de précaution, initiatives de promotion d'une plus grande responsabilité environnementale et recours à des technologies respectueuses de l'environnement].

5.2.3. Le Comité de Vigilance Groupe

Le Comité de Vigilance Groupe a été créé en 2018, dans le cadre de l'établissement du 1^{er} Plan de Vigilance du Groupe et de la mise en œuvre de ses dispositions.

Missions

Le Comité de Vigilance est en charge (i) de l'instruction et du traitement des signalements qui lui parviennent via le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements, (ii) de l'examen annuel du Plan de Vigilance et du suivi du Plan de l'exercice précédent, ainsi que (iii) de toute question en rapport avec la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et/ou le Pacte Mondial des Nations-Unies et/ou le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements.

Afin d'assurer une mise en œuvre homogène de la procédure d'alerte et de recueil de signalements dans l'ensemble des filiales du Groupe, et en cohérence avec la procédure d'alerte en vigueur au titre de la loi Sapin II, cette procédure comporte deux moyens complémentaires d'alerter le Comité de Vigilance via son Secrétariat : un formulaire disponible sur l'intranet JCDecaux de chaque filiale, sécurisé et accessible à l'ensemble des collaborateurs disposant d'une adresse courriel professionnelle, et une ligne téléphonique destinée aux collaborateurs dépourvus d'accès internet professionnel. Conformément à la réglementation, les diligences correspondantes relatives à la protection des données personnelles ont été effectuées.

Composition

Le Comité de Vigilance Groupe est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance (Achats, Audit interne, Communication, Développement Durable & Qualité, Exploitation internationale, Juridique Groupe, Ressources Humaines). Il est présidé par le Directeur Général Finance & Administration Groupe, membre du Directoire.

Fonctionnement

Le Comité de Vigilance Groupe se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an. Son président rend compte des travaux du Comité au Directoire, une fois par an et, autant que de besoin.

Le fonctionnement du Comité de Vigilance est défini par un Règlement intérieur.

Son secrétariat est assuré par le Directeur juridique Groupe.

Travaux

Le Comité de Vigilance s'est réuni à trois reprises en 2020, en début d'année pour arrêter le Plan de Vigilance 2020, en milieu d'année pour faire un état de situation à mi-exercice, et en fin d'exercice pour faire le bilan de son exécution. Il a également été tenu informé par son Secrétariat de deux signalements parvenus en 2020, tous deux hors de la compétence du Comité.

PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

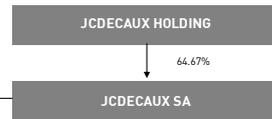
1. PRINCIPALES FILIALES

La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 141 à 206. 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 80 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel (information sectorielle).

2. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2020



France				
Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX FRANCE :	France	100,00	ATM	
- SOPACT	France	100,00	M	
- CYCLOCTY	France	100,00	M	
- SOCIETE FERMIERE DES COLONNES MORIS	France	100,00	M	
- MEDIA AEROPORTS DE PARIS	France	50,00	T	
- JCDECAUX MOBILITE AIX- MARSEILLE	France	100,00	M	
- SOCIETE INFORMATION COMMUNICATION MOBILITE	France	100,00	M	
- SOCIETE EURO METROPOLITAINE DE MOBILIER URBAIN	France	100,00	M	
- SOCIETE HAVRAISE DE MOBILIER URBAIN	France	100,00	M	
- SOCIETE DE MOBILIER URBAIN DE CAGNES-SUR-MER	France	100,00	M	
- AS MEDIA	France	100,00	M	
METROBUS	France	33,00	T	

- M Mobilier urbain
- A Affichage
- T Transport
- Sociétés "holding"
- ATM Plusieurs activités

- (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% détenus par JCDecaux EUROPE HOLDING et 0,02% détenus par JCDecaux PORTUGAL MOBILIARIO URBANO E PUBLICIDADE Lda.
- (3) 99,99% détenus par JCDecaux EUROPE HOLDING et 0,01% détenus par JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM
- (4) 100% dont 89,89% détenus par JCDecaux EUROPE HOLDING et 10,11% détenus par JCDecaux FRANCE.
- (5) Le capital de JCDecaux NORGE AS se décompose comme suit : 75,38% détenus par JCDecaux EUROPE HOLDING, 4,62% détenus par AFA JCDecaux A/S et 20,00% détenus par JCDecaux SVERIGE AB.
- (6) détenue indirectement par JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE
- (7) 100% dont 99,00% détenus par JCDecaux FRANCE et 1,00% détenus par JCDecaux SA.
- (8) 60,00% dont 20,48% détenus par JCDecaux SA et 39,52% détenus par JCDecaux EUROPE HOLDING.
- (9) 100% détenus indirectement par JCDecaux FRANCE.
- (10) 39,00% détenus par JCDecaux FRANCE.
- (11) 100% dont 96,20% détenus par JCDecaux SA et 3,80% détenus par WALL GmbH.
- (12) Succursale de JCDecaux BAHRAIN SPC.
- (13) 100% dont 99% détenus par JCDecaux ASIE HOLDING et 1% détenus par JCDecaux EUROPE HOLDING.
- (14) 51,00% détenus par JCDecaux ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDecaux ASIE HOLDING.
- (15) 60,00% détenus par JCDecaux ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDecaux ASIE HOLDING.
- (16) 100% détenus par JCDecaux STREET FURNITURE PTY LTD, elle-même détenue à 100% par JCDecaux AUSTRALIA HOLDINGS.
- (17) 100% détenus indirectement par JCDecaux AUSTRALIA HOLDINGS.
- (18) 100% détenus indirectement par APN OUTDOOR GROUP Ltd.
- (19) 99,97% dont 99,95% détenus par JCDecaux BOLLORE HOLDING, 0,01% détenus par JCDecaux EUROPE HOLDING et 0,01% détenus par JCDecaux ASIE HOLDING.
- (20) 70,00% détenus par JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS.
- (21) 100% détenus indirectement par JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.
- (22) 80,00% détenus indirectement par JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.
- (23) 100% détenus par JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM.
- (24) 50,00% détenus par JCDecaux SA et 30% détenus par JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.
- (25) 99,09% détenus par JCDecaux AMERIQUES HOLDING et 0,91% détenus par JCDecaux SALVADOR SA
- (26) 99,99% détenus par JCDecaux AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDecaux LATAM SERVICOS DE MANAGEMENT LTDA
- (27) 50,00% détenus par JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
- (28) 50,00% détenus par JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
- (29) 60,00% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 40,00% par AMX CONTENIDO SA de CV
- (30) 99,99% détenus par JCDecaux OUT OF HOME MEXICO S.A. DE C.V., 0,01% détenus CORPORACION DE MEDIOS INTEGRALES S.A. DE C.V. et 0,01% détenus par SERVICIOS Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA S.A. DE C.V.
- (31) 76,16% détenus par JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDING SA elle-même détenue à 50,00% par JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING et à 50,00% par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
- (32) 99,99% détenus par JCDecaux TOP MEDIA SA et 0,01% détenus par TOP MEDIA EL SALVADOR S.A. DE C.V.
- (33) 99,99% détenus par JCDecaux TOP MEDIA SA et 0,01% détenus par TOP MEDIA PANAMA S.A.
- (34) 0,01% détenus par JCDecaux TOP MEDIA SA et 99,99% détenus par TOP MEDIA PANAMA S.A.
- (35) 99,00% détenus par JCDecaux TOP MEDIA SA et 1,00% détenus par TOP MEDIA PANAMA S.A.
- (36) 50,00% détenus par JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
- (37) 99,99% détenus par JCDecaux COMMUNICATION CHILE EXTERIOR CHILE SA et 0,01% détenus par JCDecaux CHILE SA
- (38) 99,99% détenus par JCDecaux AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U.
- (39) 100% détenus indirectement par JCDecaux NORTH AMERICA, inc.
- (40) Succursale de JCDecaux FRANCE.

Europe				
Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX EUROPE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX ESPANA S.L.U.	Espagne	100,00	ATM	
- RED PORTUGUESA -PUBLICIDADE EXTERIOR SA	Portugal	96,00	A	(2)
- JCDECAUX LUXEMBOURG SA	Luxembourg	100,00	TM	(3)
- JCDECAUX FINLAND Oy	Finlande	100,00	TM	(4)
- JCDECAUX SVERIGE AB	Suède	100,00	M	
- JCDECAUX NORGE AS	Norvège	100,00	TM	(5)
- JCDECAUX NEDERLAND BV	Pays-Bas	100,00	M	
- JCDECAUX UK Ltd	Royaume-Uni	100,00	ATM	
• JCCEAUX SMALL CELLS Ltd	Royaume-Uni	70,00	M	
- JCDECAUX CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH	Autriche	100,00	*	(1)
• GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT. mbH	Autriche	67,00	ATM	
• MEGABOARD GmbH (anciennement MEGABOARD SORAVIA GmbH)	Autriche	51,00	A	
.. GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland	Pologne	100,00	A	
• EUROPLAKAT Doo	Croatie	51,00	A	
• EUROPLAKAT Doo	Slowénie	41,13	A	
- JCDECAUX HUNGARY Zrt	Hongrie	100,00	AM	
• EUROPLAKAT Spol Sro	Rép. Tchèque	100,00	A	
.. RENCAR PRAHA AS	Rép. Tchèque	70,00	T	
• BIG MEDIA KIEV	Ukraine	100,00	A	(6)
• JCDECAUX BULGARIA EOOD	Bulgarie	100,00	A	(6)
- JCDECAUX LATVIJA SIA	Lettonie	100,00	M	
- JCDECAUX LIETUVA UAB	Lituanie	100,00	M	
- JCDECAUX SLOVAKIA Sro	Slovaquie	100,00	M	
- WALL GmbH	Allemagne	100,00	TM	
• DSM DECAUX GmbH	Allemagne	50,00	M	

JCDECAUX Portugal - MOBILIARIO URBANO Lda	Portugal	100,00	M	(7)
IGP DECAUX Spa	Italie	60,00	ATM	(8)
AFA JCDECAUX A/S :	Danemark	50,00	TM	
APG SGA SA	Suisse	30,00	ATM	
JCDECAUX IRELAND Ltd	Irlande	100,00	AM	(9)
JCDECAUX AIRPORT POLSKA Sp zoo	Pologne	100,00	T	(9)
WOOH LIMITED	Royaume-Uni	93,50	M	
JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM	Belgique	99,99	TM	
• CS CONSULTING	Belgique	86,93	*	
.. PUBLIROUTE	Belgique	100,00	A	
MEDIA FRANKFURT GmbH	Allemagne	39,00	T	(10)
JCDECAUX EESTI OU	Estonie	100,00	M	
JCDECAUX MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	Rép. Tchèque	100,00	TM	(11)

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 SAUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZ-CO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
• JCDECAUX BAHRAIN SPC	Bahrain	100,00	T	
..JCDECAUX OMAN	Oman	100,00	TM	(12)
..JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
- ELAN DECAUX W.L.L	Qatar	49,00	AM	
- MCDECAUX Inc.	Japon	85,00	TM	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	T	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	TM	
- JCDECAUX SINGAPORE PTE LTD	Singapour	100,00	M	
- JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	T	
- JCDECAUX STADMOBILIAR AZ (anciennement JCDECAUX AZERBAIDJAN LLC)	Azerbaïdjan	100,00	M	(13)
• JCDECAUX AZERBAIDJAN LLC	Azerbaïdjan	50,00	M	
- JCDECAUX MONGOLIA LLC	Mongolie	51,00	M	(14)
- FMIDECAUX Co., Ltd.	Myanmar	60,00	M	(15)
- JCDECAUX AUSTRALIA HOLDINGS	Australie	100,00	*	
• JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	(16)
• APN OUTDOOR GROUP Ltd	Australie	100,00	AT	(17)
.. JCDECAUX NEW ZEALAND HOLDINGS (anciennement APN OUTDOOR Ltd)	Nouvelle-Zélande	100,00	AT	(18)
- CLEAR MEDIA Ltd	Chine	23,00	M	
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,95	T	(19)
• JCDECAUX GABON	Gabon	80,00	M	
• JCDECAUX COTE D'IVOIRE	Côte d'Ivoire	100,00	M	
- JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(20)
• JCDECAUX SOUTH AFRICA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	A	
• JCDECAUX MOZAMBIQUE Lda	Mozambique	71,51	A	
• JCDECAUX BOTSWANA (PTY) Ltd	Botswana	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ANGOLA Lda	Angola	100,00	A	(21)
• JCDECAUX LESOTHO (PTY) Ltd	Lesotho	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ESWATINI (PTY) Ltd	Eswatini	100,00	A	(21)
• JCDECAUX TANZANIA Ltd	Tanzanie	100,00	A	(21)
• JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING UGANDA Ltd	Ouganda	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ZAMBIA Ltd	Zambie	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ZIMBABWE (Pvt) Ltd	Zimbabwe	100,00	A	(21)
• JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	Malawi	100,00	A	(21)
• JCDECAUX (MAURITIUS) Ltd	Ile Maurice	79,50	A	
... JCDECAUX REUNION ISLAND	Ile de la Réunion	100,00	A	(21)
• JCDECAUX NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Ltd	Namibie	100,00	A	(21)
• JCDECAUX MADAGASCAR SA	Madagascar	80,00	A	(22)
• JCDECAUX NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	Nigéria	70,00	A	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Chine	100,00	*	(23)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	*	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
.. GUANGZHOU METRO JCDECAUX ADVERTISING Co. Ltd	Chine	49,00	T	
.. GUANGZHOU JCDECAUX AEROTROPOLIS ADVERTISING Co Ltd	Chine	100,00	T	
- TOP RESULT PROMOTION Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• BEIJING TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	33,00	T	
- JCDECAUX MACAU	Macao	80,00	TM	
- JCDECAUX KOREA Inc.	Corée du Sud	80,00	M	(24)
- JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	72,26	M	

Amériques				
Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	M	(25)
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	86,50	M	
• JCDECAUX MIDIA AEROPORTOS Ltda	Brésil	99,99	T	
• CEMUSA DO BRASIL Ltda	Brésil	99,99	T	
- JCDECAUX PARAGUAY SA	Paraguay	70,00	T	
- JCDECAUX PERU SAC	Pérou	100,00	TM	(26)
- JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.U	Espagne	100,00	*	
• CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.	Espagne	100,00	*	
.. JCDECAUX CHILE S.A.	Chili	100,00	M	(27)
.. EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV	Mexique	100,00	M	(28)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	Colombie	75,00	M	
... JCDECAUX OUT OF HOME MEXICO SA DE CV	Mexique	60,00	M	(29)
... VENDOR PUBLICIDAD EXTERIOR S DE RL DE CV	Mexique	100,00	A	(30)
.. JCDECAUX TOP MEDIA SA	Panama	76,16	*	(31)
... JCDECAUX TOP MEDIA COSTA RICA, SA. (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA SA)	Costa Rica	100,00	M	
... JCDECAUX PANAMA S.A.	Panama	100,00	M	
... JCDECAUX EL SALVADOR S.A. de C.V.	Salvador	100,00	M	(32)
... JCDECAUX GUATEMALA S.A	Guatemala	100,00	M	(33)
... JCDECAUX TOP MEDIA HONDURAS S.A	Honduras	100,00	A	(34)
... TOP MEDIA NICARAGUA S.A.	Nicaragua	100,00	A	(35)
.. JCDECAUX DOMINICANA, S.A.S.	République Dominicaine	100,00	M	(36)
.. JCDECAUX OOH CHILE S.A.	Chili	100,00	A	(37)
- JCDECAUX OOH URUGUAY SA	Uruguay	100,00	M	
- JCDECAUX ECUADOR SA	Equateur	100,00	M	(38)
- 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 MALLS CAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	M	
• OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• INTERSTATE JCDECAUX LLC	Etats-Unis	49,00	A	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• JCDECAUX STREET FURNITURE NEW YORK, LLC	Etats-Unis	100,00	M	(39)
JCDECAUX URUGUAYS A	Uruguay	100,00	M	(40)



ABRIBUS® digitaux synchronisés
Londres
 ROYAUME-UNI

AUTRES INFORMATIONS

Rapport des commissaires aux comptes

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **352**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels **356**

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées **359**

Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 361

Incorporation par référence 362

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observations

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la note 1.11.4 « Réductions de loyers IFRS 16 dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les conséquences de l'application de l'amendement de la norme IFRS 16 relatif à la comptabilisation des aménagements de loyers consentis par les bailleurs dans le cadre de la pandémie de Covid-19
- les notes 1.11.3 « Comptabilisation des contrats de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 » et 1.11.5 « Impact de l'application de l'IFRS IC relative à la durée des contrats de location sur les états financiers 2019 » qui exposent les incidences de l'application de l'interprétation IFRS IC de novembre 2019 sur la durée des contrats de location.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Traitement comptable des « Contrats de location »

Risque identifié

Le Groupe JCDecaux applique depuis le 1^{er} janvier 2019 la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon laquelle l'ensemble des contrats concernés fait l'objet d'un modèle unique de comptabilisation pour les preneurs, avec la reconnaissance d'un « droit d'utilisation » à l'actif et d'une dette de loyers au passif. Au sens de cette norme, un contrat est un contrat de location, ou contient une composante location, s'il donne le droit au locataire de contrôler l'utilisation d'un actif identifié (principalement des emplacements publicitaires en ce qui concerne le groupe JCDecaux) pour une certaine période, en échange d'un paiement. Les contrats prévoyant des droits de substitution substantiels des emplacements publicitaires sont exclus de la norme.

Les modalités d'application de la norme IFRS 16 sont décrites dans la note « Contrats de location » de l'annexe aux comptes consolidés. Ainsi, au 31 décembre 2020, les droits d'utilisation dans les comptes consolidés de votre société s'élevaient à M€ 3 416,5. Votre groupe a opté pour l'application de l'amendement à IFRS 16 publié par l'Union européenne le 9 octobre 2020, précisant les modalités de comptabilisation des allègements de loyers consentis par les bailleurs dans le cadre de la crise du Covid-19.

Nous avons considéré le traitement comptable des contrats de location comme un point clé de l'audit en raison du nombre et du caractère significatif de ces contrats pour votre groupe, de

l'incidence significative de cette norme par rapport aux états financiers consolidés, des choix de méthodes comptables appliquées et du degré élevé du jugement de la direction de votre groupe pour la détermination des hypothèses utilisées (caractère substantiel des droits de substitution des bailleurs, durée effective des contrats de location y compris tacite reconduction, détermination des taux d'actualisation).

Notre réponse

Nos travaux ont en particulier consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en place par votre groupe pour le recensement et la comptabilisation des contrats de location
- apprécier la pertinence de la méthodologie retenue pour déterminer les principales hypothèses sous-tendant la détermination des droits d'usage et des dettes de loyers
- apprécier la pertinence des analyses effectuées par le groupe JCDecaux sur le caractère substantiel des droits de substitution accordés aux bailleurs
- apprécier la correcte application de l'amendement IFRS 16 d'octobre 2020 en lien avec le traitement des renégociations de loyers dans le contexte de la crise du Covid-19
- tester la fiabilité du système d'information dédié à la gestion des contrats de location concernés par l'application de la norme IFRS 16 avec l'aide de nos experts
- comparer, par échantillonnage :
 - les données saisies dans le système d'information servant à déterminer les actifs et passifs relatifs aux contrats de locations, avec les documents contractuels sous-jacents
 - les critères pris en compte par la direction pour déterminer la durée effective de location retenue pour les contrats en tacite reconduction et les contrats comportant des options de résiliation et de renouvellement
 - les données utilisées pour la détermination des taux de financement avec les données de marché
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des goodwill, autres immobilisations incorporelles et corporelles, droits d'utilisation et titres mis en équivalence

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, la valeur nette comptable des goodwill, autres immobilisations incorporelles et corporelles, droits d'utilisation et titres mis en équivalence s'élève à M€ 7 197,2.

Le groupe JCDecaux réalise des tests de perte de valeur au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant aux entités opérationnelles pour les actifs immobilisés corporels, incorporels et les titres mis en équivalence et au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé soit au croisement d'un secteur opérationnel et d'une zone géographique, soit sur des groupements d'UGT spécifiques (secteur Aéroports, zones Pacifique et France « Roadside ») pour les goodwill.

Le groupe JCDecaux décrit les modalités de ses tests de perte de valeur dans la note 1.10 de l'annexe des comptes consolidés.

Ces tests de perte de valeur représentent un point clé de l'audit en raison de l'importance dans les comptes consolidés et des estimations et jugements nécessaires à leur évaluation. Ils intègrent, pour déterminer la valeur recouvrable, des données prévisionnelles propres à chaque secteur opérationnel. Ces données comportent la vision de la direction des perspectives de rentabilité et des hypothèses relatives à la fois au taux de renouvellement des contrats pour les secteurs opérationnels « Mobilier Urbain », d'une part, et « Transport », d'autre part, ainsi qu'au taux de croissance à long terme pour le secteur « Affichage ».

Notre réponse

Les diligences d'audit que nous avons mises en œuvre ont notamment consistées à :

- prendre connaissance des processus et analyses conduites par le groupe JCDecaux S.A. pour réaliser ces évaluations ;
- réconcilier avec les comptes les valeurs nettes des actifs faisant l'objet des tests de perte de valeur
- vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité
- analyser le caractère raisonnable des principales hypothèses retenues par entretiens avec la direction financière et le directoire de votre groupe et par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur ainsi que la performance historique des filiales concernées
- évaluer le caractère raisonnable du taux d'actualisation, du taux de croissance à long terme et du taux de renouvellement des contrats
- procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823 10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par votre assemblée générale du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG S.A. et du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt et unième année, dont vingt années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit

réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823 10 1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés

de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822 10 à L. 822 14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 15 mars 2021.

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Grégoire Menou
Associé

Frédéric Quélin
Associé

Aymeric de La Morandière
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des immobilisations financières

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les immobilisations financières (titres de participations, créances rattachées à des participations et prêts) sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 3 807,5 millions d'euros, soit 67 % du montant total de l'actif.

La valeur recouvrable des titres de participations correspond à la valeur la plus élevée entre leur prix de cession estimé et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis sur la base 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.

Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. A chaque clôture annuelle, ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation si les flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net sont négatifs.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participations, créances rattachées et prêts constituait un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan et de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation, des taux de croissance à long terme et de la probabilité de renouvellement à l'échéance.

Notre réponse

Concernant l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont principalement consisté, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, à :

- Prendre connaissance des processus et analyses conduites par la société JCDecaux SA pour réaliser ces évaluations ;
- Vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité
- Analyser le caractère raisonnable des principales hypothèses retenues par entretien avec la direction financière et le directoire de votre groupe et par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur et avec, la performance historique des filiales concernées
- Evaluer le caractère raisonnable du taux d'actualisation, du taux de croissance à long terme et du taux de renouvellement des contrats
- Vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement net de l'entité considérée.

Au delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- Vérifier l'exactitude arithmétique du modèle de dépréciation des créances rattachées à des participations et des prêts
- Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans la note de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision

de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par l'Assemblée générale du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG S.A..

Au 31 décembre 2020, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la vingt et unième année de sa mission sans interruption, dont vingt années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé et le cabinet KPMG S.A., était dans la quinzième année de sa mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire

l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 15 mars 2021.

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Grégoire Menou
Associé

Frédéric Quélin
Associé

Aymeric de La Morandière
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées 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 suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Daniel Hofer, membre du directoire depuis le 1^{er} septembre 2014

Nature et objet

Pension de retraite

Votre conseil de surveillance du 4 juillet 2014 a décidé d'autoriser la contribution de votre société à la pension de retraite qui sera octroyée à M. Daniel Hofer sous condition de performance.

Modalités

M. Daniel Hofer bénéficie d'un contrat de travail régi par le droit suisse et conclu avec la société JCDecaux Corporate Services S.A.R.L. (filiale suisse détenue indirectement à 100 % par votre société).

M. Daniel Hofer bénéficie d'une contribution de votre société à ses plans de retraite auprès de deux organismes de retraite (La Bâloise et VZ), qui ne peut dépasser un montant déterminé (KCHF 110), à charge pour M. Daniel Hofer de compléter s'il le juge utile.

Par conséquent, la clause relative à la pension de retraite de M. Daniel Hofer a été modifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019 et ce, après avoir été autorisée par votre conseil de surveillance du 5 décembre 2019, au titre de la procédure de contrôle des conventions réglementées.

En conséquence, le montant qui devra lui être versé annuellement s'élève à CHF110 139,60 et ce, sans possibilité d'ajustement.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. David Bourg, membre de votre directoire depuis le 15 janvier 2015

Nature et objet

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

Votre conseil de surveillance du 4 décembre 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par votre société à M. David Bourg en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

À compter du 15 janvier 2015, M. David Bourg bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : deux ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, Etats-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. David Bourg bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe plus 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 2020.

Avec M. Emmanuel Bastide, membre de votre directoire depuis le 1^{er} septembre 2014

Nature et objet

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective de contrat du travail

Votre conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par votre société à M. Emmanuel Bastide en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

À compter du 1^{er} septembre 2014, M. Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : deux ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, États-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. Emmanuel Bastide bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe plus 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 2020.

Paris-La Défense, le 15 mars 2021.

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Grégoire Menou
Associé

Aymeric de La Morandière
Associé

RESPONSABLE DU DOCUMENT ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

1. RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

M. Jean-Charles Decaux
Président du Directoire de JCDecaux SA

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le 9 avril 2021

M. 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
92 400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. Aymeric de la Morandière,

Date de 1^{ère} nomination : le 20 juin 2000
Date du dernier renouvellement : Assemblée Générale du 17 mai 2018
Date d'échéance du mandat : lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

KPMG SA
Tour EQHO
2, avenue Gambetta
92 066 Paris la Défense CEDEX

représenté par M. Frédéric Quélin et M. Grégoire Menou,

Date de 1^{ère} nomination : le 10 mai 2006
Date du dernier renouvellement : Assemblée Générale du 17 mai 2018
Date d'échéance du mandat : lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 2019 :

- 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 8 avril 2020 sous le numéro D. 20-0269 (respectivement : pages 111 à 201 et 340 à 343)
- 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 8 avril 2020 sous le numéro D. 20-0269 (respectivement : pages 202 à 223 et 344 à 346)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 8 avril 2020 sous le numéro D. 20-0269 en pages 347 à 348

2. Relatives à l'exercice 2018 :

- 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 25 avril 2019 sous le numéro D. 19-0397 (respectivement : pages 103 à 185 et 314 à 317)
- 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 25 avril 2019 sous le numéro D. 19-0397 (respectivement : pages 186 à 206 et 318 à 321)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 25 avril 2019 sous le numéro D. 19-0397 en pages 322 à 323



ÉCRAN DIGITAL LED de 111m²

Chicago

 ÉTATS-UNIS

TABLES DE CONCORDANCE

Annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/80 366

Rapport de gestion 369

Rapport Financier Annuel 371

ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/80

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement Délégué 2019/80 de la Commission du 14 mars 2019, compétent le Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

RUBRIQUES DES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ N°2019/80	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	
1.1. Personnes responsables	p. 361
1.2. Déclaration des personnes responsables	p. 361
1.3. Déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
1.4. Informations provenant de tiers	N/A
1.5. Approbation de l'autorité compétente	Encart AMF (page introductive)
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Noms et adresses au cours de l'exercice	p. 361
2.2. Changement de contrôleurs légaux au cours de l'exercice	N/A
3. FACTEURS DE RISQUES	
4. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1. Raison sociale et nom commercial	p. 232
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement et numéro LEI	p. 232
4.3. Date de constitution et durée de vie	p. 232
4.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 232
5. APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1. Principales activités	
5.1.1. Nature des opérations et principales activités	p. 24 à 45
5.1.2. Nouveau produit et/ou service important lancé sur le marché	N/A
5.2. Principaux marchés	p. 16 à 23
5.3. Événements importants dans le développement des activités de l'Émetteur	p. 14 et 15
5.4. Stratégie et objectifs financiers et non-financiers	N/A
5.5. Dépendance à l'égard des brevets, licences ou contrats industriels, commerciaux ou financiers	p. 48 à 51 / p. 325 à 330
5.6. Position concurrentielle	p. 22 et 23
5.7. Investissements	
5.7.1. Investissements importants réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 128
5.7.2. Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	p. 190
5.7.3. Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	N/A
5.7.4. Description des questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	p. 65
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1. Description sommaire et organigramme du Groupe	p. 347 à 349
6.2. Liste des filiales importantes	p. 197 à 206

7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1. Situation financière	
7.1.1. Situation financière	p. 156 à 178
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et de développement	p. 128 et 210
7.2. Résultat d'exploitation	
7.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	p. 124 à 126 / p. 179 à 186
7.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets au cours des 3 derniers exercices	p. 122 et 123
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1. Information sur les capitaux	p. 166
8.2. Flux de trésorerie	p. 126 à 128 / p. 186 et 187
8.3. Besoins de financement et structure de financement	p. 187 à 190
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	p. 268
8.5. Sources de financement attendues	N/A
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	
p. 328 et 329	
10. INFORMATION SUR LES TENDANCES	
10.1. Tendances récentes et changement significatif de performance financière	p. 128 et 210
10.2. Tendance, incertitude, contrainte, engagement, ou événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	p. 128 et 210
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
11.1. Prévision ou estimations publiées du bénéfice	N/A
11.2. Nouvelle prévision ou estimation	N/A
11.3. Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	p. 142 à 151
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1. Informations concernant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	p. 235 à 267
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	p. 245
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1. Montant des rémunérations et avantages en nature	p. 269 à 312
13.2. Montant total des sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, retraites ou d'autres avantages	p. 166 à 171
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1. Date d'expiration du mandat	p. 246 à 267
14.2. Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	p. 245 et 246
14.3. Comités du Conseil de surveillance	p. 239 à 241
14.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernance	p. 235
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	p. 235 à 246
15. SALARIÉS	
15.1. Nombre de salariés	p. 74 et 75
15.2. Participations et stocks options	p. 310 à 313 et 315
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	p. 313

16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1. Nom de toute personne détenant un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié	p. 315 et 316
16.2. Principaux actionnaires et droit de vote	p. 315
16.3. Information relative au contrôle	p. 314 à 317
16.4. Description des accords pouvant entraîner un changement de contrôle	N/A
17. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	p. 191 et 192 / p. 317
18. INFORMATION FINANCIERES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR	
18.1. Informations financières historiques	
18.1.1. Informations financières historiques auditées pour les 3 derniers exercices	p. 120 à 139
18.1.2. Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3. Normes comptables	p. 141 à 151
18.1.4. Changement de référentiel comptable	N/A
18.1.5. Informations financières auditées conformément aux normes comptables nationales	N/A
18.1.6. États financiers annuels consolidés	p. 141 à 206
18.1.7. Date des dernières informations financières	p. 120
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1. Vérifications des informations financières annuelles historiques	p. 352 à 360
18.3.2. Autres informations figurant dans le document d'enregistrement universel et vérifiées par les contrôleurs légaux	p. 115 et 116
18.3.3. Sources des informations financières figurant dans le document d'enregistrement universel et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	p. 115 et 116
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politiques en matière de dividendes	
18.5.1. Politique de l'émetteur en matière de distribution de dividendes	p. 316
18.5.2. Montant du dividende versé au cours des 3 derniers exercices	p. 316
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 326 à 330
18.7. Changement significatif de la situation financière	p. 156 à 178
19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	
19.1. Capital social	
19.1.1. Montant du capital émis	p. 320
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	p. 323
19.1.4. Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	p. 310 à 313
19.1.5. Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non émis, ou à toute augmentation de capital	p. 310 à 313
19.1.6. Capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option	N/A
19.1.7. Historique du capital social de l'émetteur au cours des 3 derniers exercices	p. 320
19.2. Acte constitutif et statuts	
19.2.1. Objet social de l'émetteur, numéro d'immatriculation	p. 232
19.2.2. Droits, privilèges et restriction attachés à chaque catégorie d'actions existantes	N/A
19.2.3. Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	N/A
20. CONTRATS IMPORTANTS	p. 234
21. DOCUMENTS DISPONIBLES	p. 234
RAPPORT DE GESTION	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 369

RAPPORT DE GESTION

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport de gestion requis par les dispositions légales et réglementaires. Le tableau ci-après identifie les pages du présent du Document de Référence constituant les principaux éléments du rapport de gestion.

RUBRIQUES DU RAPPORT DE GESTION	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
1. SITUATION ET ACTIVITÉ	
1.1. Situation de la société et du Groupe au cours de l'exercice et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	p. 14 et 15 / p. 120 à 139
1.2. Indicateurs clefs de performance de nature financière et non financière ayant trait à l'activité	Les Chiffres clés 2020
1.3. Prises de participation ou de contrôle significatives au cours de l'exercice dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	N/A
1.4. Activités en matière de recherche et développement	p. 48 à 51
1.5. Évolution prévisible de la situation	p. 128
1.6. Sociétés contrôlées et succursales	p. 197 à 206
1.7. Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	p. 206 et 227
2. INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS	
2.1. Présentation des comptes sociaux	p. 208 à 229
2.2. Présentation des comptes consolidés	p. 120 à 206
2.3. Informations relatives aux délais de paiement fournisseurs et clients	p. 209 et 210
2.4. Proposition d'affectation du résultat	p. 221
3. ACTIONNARIAT ET CAPITAL	
3.1. Structure et évolution du capital de la société et action en autocontrôle	p. 314 et 315
3.2. Répartition du capital / Principaux actionnaires	p. 315
3.3. Actions en autocontrôle / Opérations effectuées par la société sur ses propres actions	p. 323
3.4. Participation des salariés au capital social	p. 315
3.5. Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la société	p. 310
3.6. Dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	p. 316
4. RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE	
4.1. Principaux risques et incertitudes	p. 325 à 330
4.2. Risques financiers liés aux effets du changement climatique	p. 337
4.3. Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	p. 187 à 190
4.4. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société relative à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	p. 330 à 332
5. INFORMATIONS DIVERSES	
5.1. Situation des mandataires sociaux (nomination, renouvellement)	p. 242
5.2. Conventions et engagements réglementés, prêts et garanties	p. 245 et 246
6. PLAN DE VIGILANCE	p. 335 à 345
7. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	p. 54 à 117

8. ANNEXES

1- Résultats de la société au cours des 5 derniers exercices	p. 211
2- Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	
2.1. Informations sur les rémunérations	
2.1.1. Politique de rémunérations des mandataires sociaux	p. 269 à 273
2.1.2. Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	p. 273 à 294
2.1.3. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	p. 302 à 308
2.1.4. Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	p. 275, 279, 284, 288 et 292
2.1.5. Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux	p. 283 et 287
2.1.6. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	N/A
2.1.7. Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société	p. 277, 281, 285, 289 et 294
2.1.8. Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés de la société et des ratios au cours des 5 exercices	p. 277, 281, 285, 289 et 294
2.1.9. Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptées	p. 269 à 271
2.1.10. Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire	p. 270, 273 et 302
2.1.11. Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	p. 273
2.1.12. Suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil	N/A
2.1.13. Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	p. 272
2.1.14. Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	N/A
2.2. Informations sur la gouvernance	
2.2.1. Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	p. 246 à 267
2.2.2. Convention conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	p. 246
2.2.3. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordés par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital	p. 321 et 322
2.2.4. Modalités d'exercice de la direction générale	p. 235 et 236
2.2.5. Composition, condition de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	p. 236 à 239
2.2.6. Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	p. 244
2.2.7. Éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général	N/A
2.2.8. Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du « comply or explain »	p. 235
2.2.9. Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	p. 269
2.2.10. Procédure d'évaluation des conventions courantes	p. 245
2.2.11. Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	p. 268
2.2.12. Observation du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice	p. 268

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

RUBRIQUES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
Présentation des comptes consolidés	p. 120 à 206
Présentation des comptes annuels	p. 208 à 229
Rapport de gestion	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 369
Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel	p. 361
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	p. 352 à 355
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	p. 356 à 358
Honoraires des Commissaires aux Comptes	p. 185 et 186
Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	p. 235 à 269

Ce document a été conçu et réalisé par
la Direction Générale Finance/Département Communication Financière
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA

JCDecaux SA
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
17, rue Soyier
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79
www.jcdecaux.com

www.jcdecaux.com