

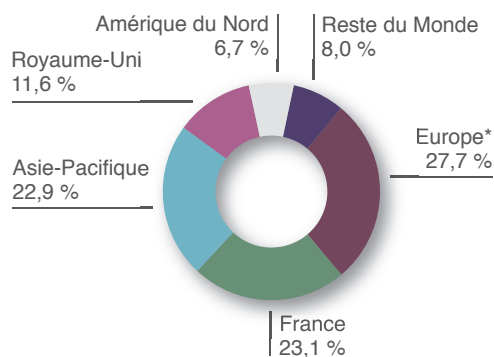


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

JCDecaux

les vitrines du monde

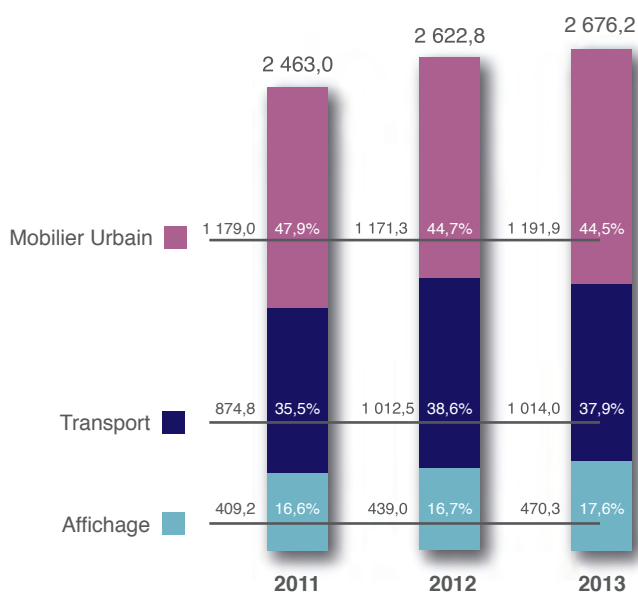
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



* Hors France et Royaume-Uni

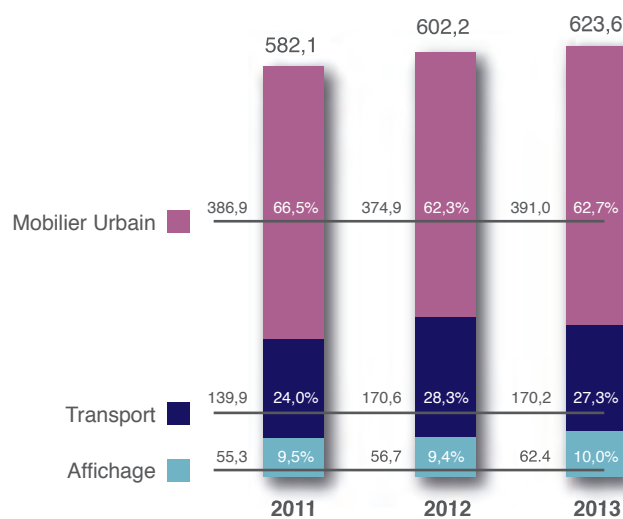
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

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



MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

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



En 2013, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2 676,2 millions d'euros, en croissance de 2,0 % par rapport à 2012. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 1,2 %.

Le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain s'établit à 1 191,9 millions d'euros, en augmentation de 1,8 %. À périmètre et taux de change constants, l'augmentation est de 3,3 %.

Le chiffre d'affaires du Transport a augmenté de 0,1 % et s'établit à 1 014,0 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de 1,7 %.

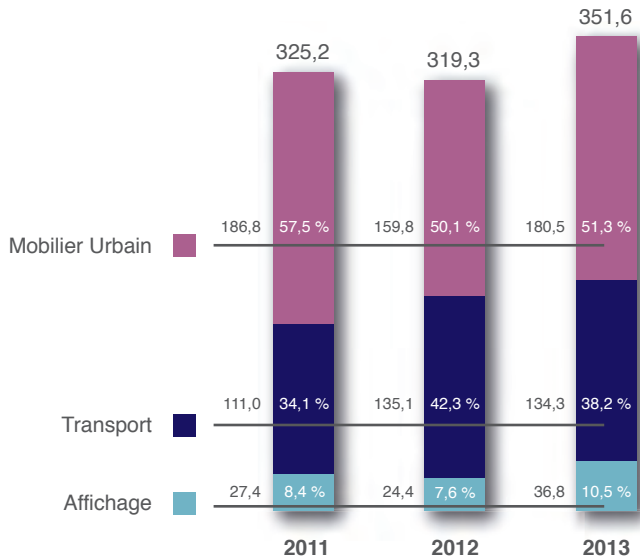
Le chiffre d'affaires de l'Affichage est en augmentation de 7,1 % à 470,3 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires recule de 5,3 %.

La marge opérationnelle⁽¹⁾ du Groupe s'établit à 623,6 millions d'euros en 2013, en hausse de 3,6 % (602,2 millions d'euros en 2012). Elle représente 23,3 % du chiffre d'affaires 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.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

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



Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat d'exploitation ⁽²⁾ est en hausse de 10,1 % et s'établit à 351,6 millions d'euros en 2013, contre 319,3 millions d'euros en 2012 ⁽³⁾. Il ressort à 13,1 % du chiffre d'affaires consolidé (2012 ⁽³⁾ : 12,2 %).

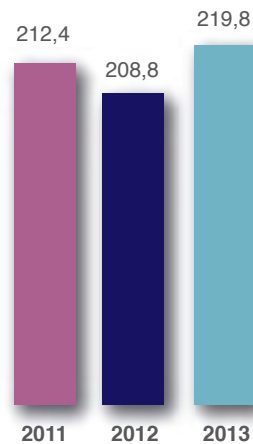
⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat d'exploitation en 2013 suite au test de perte de valeur du goodwill et des actifs corporels et incorporels est de -132,0 millions d'euros (-45,8 millions d'euros en 2012 et +1,9 million d'euros en 2011).

⁽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.

⁽³⁾ Les chiffres 2012 sont proforma (i) de l'impact de la norme IAS 19 Révisée concernant les avantages au personnel et (ii) du changement de présentation du compte de résultat concernant les effets d'actualisation des provisions pour avantages au personnel (reclassement du résultat d'exploitation vers le résultat financier). L'impact sur les chiffres 2012 publiés précédemment est de 2,9 millions d'euros sur le résultat d'exploitation.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

(en millions d'euros)



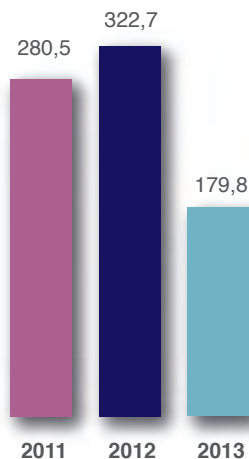
Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe est en hausse de 5,3 % et s'établit à 219,8 millions d'euros en 2013, contre 208,8 millions d'euros en 2012 ⁽²⁾.

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat net part du Groupe en 2013 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, et des titres mis en équivalence est de -129,3 millions d'euros (-44,5 millions d'euros en 2012 et +0,2 million d'euros en 2011).

⁽²⁾ Les chiffres 2012 sont proforma de l'impact de la norme IAS 19 Révisée concernant les avantages au personnel. L'impact sur les chiffres 2012 publiés précédemment est de 1,5 million d'euros sur le résultat net part du Groupe.

CASH FLOW DISPONIBLE

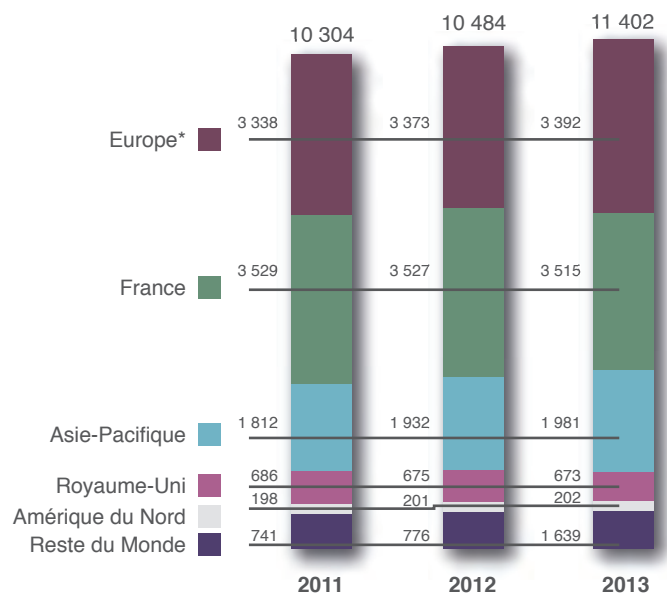
(en millions d'euros)



En 2013, le cash-flow ⁽¹⁾ disponible atteint 179,8 millions d'euros, comparé à 322,7 millions d'euros en 2012.

⁽¹⁾ Cash Flow disponible : Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles diminué des acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



* Hors France et Royaume-Uni

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS 2013

Performance financière très solide en 2013

- Niveau record de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle et de résultat d'exploitation ⁽¹⁾
- Forte flexibilité financière
- Proposition d'un dividende de 0,48 € par action

Investissements pour le futur

- Installation de 1 000 horloges publicitaires à São Paulo
- Acquisition de 85 % d'Eumex en Amérique Latine, annoncée en Novembre 2013 et finalisée en Mars 2014
- Acquisition de 25 % de Russ Outdoor en Russie, finalisée en Mars 2013

PROFIL DU GROUPE


- JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure, avec un total de 1,1 million de dispositifs publicitaires dans plus de 60 pays. Son chiffre d'affaires 2013 s'élevait à 2 676,2 millions d'euros.
- JCDecaux a 3 activités principales ; elles sont détaillées ci-dessous :

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

⁽¹⁾ Avant l'impact des charges de dépréciation sur le résultat d'exploitation, qui correspond à une dépréciation de goodwill de 126,8 millions d'euros, ainsi qu'à la dépréciation d'actifs corporels et incorporels pour 5,2 millions d'euros, suite aux tests de perte de valeur réalisés sur le goodwill et les actifs corporels et incorporels.

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013
JCDecaux S.A.



 **Futur abribus de Paris**

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 2012 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 19 avril 2013 sous le numéro D 13-0399 (respectivement : pages 64 à 137 et 218/219).
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 19 avril 2013 sous le numéro D 13-0399 (respectivement : pages 138 à 161 et 220/221).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence le 19 avril 2013 sous le numéro D 13-0399 en pages 222/223.

2. Relatives à l'exercice 2011 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387 (respectivement : pages 66 à 132 et 226).
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387 (respectivement : pages 133 à 157 et 227).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence le 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387 en page 228/229.

SOMMAIRE

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX

L'ACTIVITÉ DU GROUPE 5

L'année 2013.....	6
L'univers de la communication extérieure.....	8
Un métier, trois activités.....	14
Les annonceurs.....	30
Recherche et développement.....	32

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 35

La démarche développement durable du Groupe.....	36
La responsabilité environnementale.....	41
L'engagement social.....	46
L'engagement sociétal.....	56
Table de concordance.....	64

LES ÉTATS FINANCIERS 67

Commentaires sur les comptes consolidés.....	68
Comptes consolidés.....	78
Annexe aux comptes consolidés.....	84
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	144
Comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	146
Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	150

INFORMATIONS JURIDIQUES 167

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques.....	168
Actionnariat et bourse.....	208
Capital.....	216
Autres informations juridiques.....	220

AUTRES INFORMATIONS 231

Rapports des Commissaires aux Comptes.....	232
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes.....	240

TABLE DE CONCORDANCE 243

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX



Madame, Monsieur, chers actionnaires,

En 2013, dans un contexte de légère amélioration en Europe au deuxième semestre après une forte crise, JCDecaux a atteint un nouveau niveau record de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle. Cette performance démontre, une fois de plus, la solidité de notre modèle économique.

L'année a été marquée par des développements prometteurs, notamment en Amérique Latine avec l'installation des horloges publicitaires de São Paulo au Brésil, et l'acquisition, finalisée début 2014, d'Eumex, groupe leader sur le segment du mobilier urbain dans cette région. Grâce à cette acquisition, JCDecaux, déjà implanté au Chili, au Brésil, en Uruguay et en Argentine, sera en mesure d'accompagner ses clients dans sept pays supplémentaires en Amérique Latine, où le marché publicitaire en général, et le marché de la communication extérieure en particulier, devraient être très dynamiques dans les années à venir. Ceci contribuera à accélérer notre développement dans les pays à forte croissance, qui représentent déjà 32 % de notre chiffre d'affaires.

De manière plus générale, les nombreux contrats remportés ou renouvelés au cours de l'année 2013, dans chacun des segments d'activité, sont autant de promesses d'avenir, qui viennent renforcer notre présence partout dans le Monde, en apportant toujours plus d'innovation au service du public et des annonceurs.

Le digital, quant à lui, continue d'être un puissant levier de croissance et est en phase avec notre stratégie sélective et premium. Cette activité connaît un développement rapide et représente déjà 7 % de notre chiffre d'affaires, encore principalement concentrés sur 3 pays dont le Royaume-Uni, où le digital représente 20 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, nous vous avons annoncé l'année dernière le gain, à Chicago, du premier contrat pour un important réseau d'affichage digital grand format sur le domaine public aux Etats-Unis. Nous sommes heureux d'avoir commencé l'installation de ces dispositifs au premier trimestre 2014.

JCDecaux, conscient de ses responsabilités de numéro un mondial, s'est toujours engagé à exercer son activité de façon responsable, en rendant compte à ses parties prenantes de sa politique de développement durable, c'est-à-dire de ses actions environnementales, sociales et sociétales et des progrès réalisés. En 2013, le Groupe a réaffirmé cet engagement en définissant une nouvelle stratégie ambitieuse, traduite en 6 priorités concrètes, et qui est en cours de déploiement dans l'ensemble des sociétés gérées par le Groupe.

Bien que l'économie européenne semble avoir atteint un point bas en 2013, les marchés restent toujours marqués par une faible visibilité et une forte volatilité. Dans ce contexte, en 2014, nous mettrons, avec l'ensemble des équipes à travers le monde, notre énergie, notre expertise et notre intelligence collectives à poursuivre l'exécution de notre stratégie : sécuriser nos actifs, remporter de nouveaux contrats, pénétrer des géographies à fort potentiel, maintenir notre qualité de service et notre capacité d'innovation, maîtriser nos coûts, et continuer de générer de la croissance profitable. Dans un paysage des médias de plus en plus fragmenté, nous sommes convaincus que la communication extérieure conserve sa force et son attractivité et que notre Groupe est bien positionné pour surperformer le marché publicitaire, et renforcer ainsi sa position de numéro un mondial du marché de la communication extérieure.

Alors que nous célébrons cette année le 50^{ème} anniversaire du Groupe, nous restons concentrés sur notre croissance organique et la réalisation, de manière sélective, d'acquisitions créatrices de valeur. Le concept de mobilier urbain publicitaire, inventé par Jean-Claude Decaux, et qui contribue à améliorer et même à transformer le quotidien de millions de citoyens dans le monde grâce à des gammes alliant service public aux usagers, esthétique, fonctionnalité et efficacité pour les annonceurs, trouve sa source dans notre philosophie familiale de l'action. Celle-ci guide, et continuera de guider, notre stratégie et notre développement tant en matière de produits et services que de territoires.

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

Jean-François Decaux

Président du Directoire
Co-Directeur Général

Jean-Charles Decaux

Co-Directeur Général



 Tour-horloge de 22 mètres à 4 faces - Terminal Internationale de l'Aéroport Tom Bradley, Los Angeles, Etats-Unis

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2013	6
Évolution du portefeuille de contrats	6
Acquisitions et prises de participations	7
L'univers de la communication extérieure	8
Segmentation de la communication extérieure.....	8
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif	8
Paysage concurrentiel	12
Un métier, trois activités	14
La stratégie du Groupe	14
Activité Mobilier Urbain	15
Activité Transport	20
Activité Affichage	26
Les annonceurs	30
Les principaux annonceurs	30
Les contrats d'achat d'espace	30
JCDecaux OneWorld : au service des annonceurs internationaux	30
Recherche et développement	32
L'approche de JCDecaux en matière de recherche et développement.....	32
De multiples récompenses et certifications	32
Innovations récentes.....	32

En 2013, JCDecaux a atteint un nouveau niveau record de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle. Dans un contexte de légère amélioration en Europe au deuxième semestre après une forte crise, cette performance démontre, une fois de plus, la solidité de notre modèle économique avec 32 % de notre chiffre d'affaires réalisé par les pays à forte croissance et 7 % par notre portefeuille digital premium, encore principalement concentré sur 3 pays dont le Royaume-Uni, où le digital représente déjà 20 % du chiffre d'affaires.

L'année 2013 a été marquée par un important nombre de gains ou de renouvellements de contrats, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

- En **France**, JCDecaux a remporté un grand nombre d'appels d'offres, essentiellement des renouvellements, dont celui des abribus publicitaires de la ville de Paris (2,2 millions d'habitants intra-muros) pour une durée de 15 ans. JCDecaux va remplacer l'ensemble de son parc de 1 920 abribus (dont 189 non publicitaires) par 2 000 abribus conçus par le designer Marc Aurel. Ces abribus modulaires proposeront aux citoyens des nouveaux services et une centaine d'entre eux sera de plus équipée d'écrans numériques tactiles 32 pouces mettant à disposition des informations et services géolocalisés par quartier.

De nombreux autres contrats de Mobilier Urbain ont également été renouvelés en France, par exemple à Aix-en-Provence, Sarlat, Tourcoing et Saint-Lô.

Enfin, JCDecaux a remporté, à la suite d'une consultation, le contrat pour la mise en œuvre et l'exploitation des supports publicitaires intérieurs et extérieurs de l'Aéroport Cannes-Mandelieu. Complémentaire de l'aéroport Nice Côte d'Azur, l'Aéroport Cannes-Mandelieu, dédié à l'aviation générale de tourisme et d'affaires, est devenu aujourd'hui le deuxième aéroport d'affaires en France.

- En **Espagne**, JCDecaux a remporté l'appel d'offre pour l'exploitation de la totalité de la concession publicitaire du métro de Madrid. Celle-ci inclut les contrats de publicité analogique, digitale, événementielle ainsi que du canal télévisuel et des podiums promotionnels au sein du métro, pour une durée de 8 ans. Depuis 2007, JCDecaux commercialisait la publicité événementielle et les supports analogiques de la périphérie du réseau du métro. Désormais, la société « Metro de Madrid » confie à JCDecaux l'exploitation commerciale de la publicité de l'ensemble de ses lignes. Le métro de Madrid est le plus important réseau d'Espagne, avec près de 1,6 million de passagers par jour, environ 35 % des Madrilènes se considérant comme des usagers habituels. Il est mondialement reconnu pour sa rapidité, sa modernité et la qualité de son service.

Asie-Pacifique

- En **Chine**, STDecaux (société en joint-venture) a signé un contrat exclusif de 8 ans portant sur l'exploitation du réseau télévisé du métro de Shanghai. Effectif depuis le 1^{er} janvier 2013, ce contrat concerne les 23 000 écrans numériques gérés par la société Shanghai Metro Television Co. Ltd. et vient renforcer le portefeuille publicitaire de STDecaux dans le métro de Shanghai.
- En **Inde**, JCDecaux a signé un contrat exclusif d'une durée de 10 ans pour la gestion du réseau publicitaire du Delhi Airport Metro Express. La ligne Delhi Airport Metro Express, qui permet de réduire le temps de trajet des passagers se rendant à l'aéroport, propose un service de classe internationale. Effectif depuis le 1^{er} avril 2013, ce contrat, qui comprend des dispositifs publicitaires à la fois intérieurs et extérieurs, renforce l'activité Transport de JCDecaux en Inde.

Amérique du Nord

- Aux **Etats-Unis**, la joint-venture de JCDecaux avec Interstate Outdoor Advertising a signé un contrat de 20 ans avec la Ville de Chicago pour l'installation et l'exploitation de 34 dispositifs digitaux grand format (jusqu'à 111 m²) avec 60 écrans LED, le long des autoroutes de la Ville. Le Réseau Digital de la Ville de Chicago est le premier partenariat public/privé aux Etats-Unis destiné à créer un réseau digital urbain sur le domaine public. Il permettra de diffuser des informations urgentes, des alertes météo et trafic, des communications sur la sécurité et les événements culturels, tout en générant des revenus pour la Ville et en offrant aux annonceurs les meilleurs emplacements, le long des autoroutes, pour diffuser leurs messages en temps réel.

JCDecaux a également remporté la concession de l'Aéroport International de Boston Logan pour une durée de 8 ans à compter du 1^{er} janvier 2014. Ce contrat porte sur l'exploitation des supports publicitaires intérieurs et extérieurs et des services sponsorisés. Le nouveau dispositif publicitaire comprendra une gamme de produits digitaux, notamment un réseau d'écrans digitaux, des murs vidéo haute définition et des guides interactifs dans les zones de réception des bagages et les halls. L'aéroport dessert 76 destinations domestiques en continu et 36 métropoles internationales telles que Tokyo, Londres, Francfort et Paris. C'est également le principal point d'entrée de Boston, le septième plus grand marché des États-Unis, dont JCDecaux gère avec succès le contrat de mobilier urbain depuis 2001.

De plus, JCDecaux a renouvelé, pour sept ans avec une option de prolongation de 3 ans, sa concession d'Opérateur Média de l'aéroport international de Los Angeles (LAX). LAX est le troisième aéroport le plus fréquenté des États-Unis et le sixième plus grand au monde. Le contrat de publicité intérieure et de sponsoring inclut le nouveau terminal international Tom Bradley West où les marques pourront sponsoriser des équipements digitaux spectaculaires nouvellement déployés, tels que les dispositifs emblématiques que sont Time Tower, un écran à quatre faces haut de 21 mètres, et le mur vidéo « Welcome to Los Angeles », d'une surface de près de 280 m². Ce programme concerne également de nombreux dispositifs digitaux innovants localisés dans tout l'aéroport, et prévoit le développement de plateformes interactives physiques et virtuelles pour informer, divertir ou proposer des services aux passagers.

Reste du Monde

- En **Russie**, 12 stations et 260 vélos en libre-service ont été installés dans la ville de Kazan, huitième ville de Russie avec une population de 1,1 million d'habitants et capitale de la République du Tatarstan. Kazan a accueilli les jeux universitaires 2013 et sera une ville hôte de la Coupe du Monde de football 2018. Il s'agit du premier projet d'infrastructure en Russie à la suite de l'investissement dans Russ Outdoor.
- Aux **Emirats Arabes Unis**, JCDecaux Dicon, filiale de JCDecaux, a étendu son partenariat avec Dubai Airports avec le gain d'un contrat portant sur la concession publicitaire exclusive du Hall D, futur terminal très haut de gamme de l'aéroport Dubai International. Lors de sa mise en service en 2015, le Hall D accueillera plus de 100 compagnies aériennes internationales qui utilisent actuellement le Hall C.

Toujours aux Emirats Arabes Unis, JCDecaux Out Of Home FZ-LLC, filiale de JCDecaux, a remporté un contrat exclusif d'une durée de 10 ans avec Abu Dhabi Airports Company. Ce contrat a pris effet au 1^{er} août 2013 et octroie à JCDecaux l'exclusivité de la communication dans trois aéroports d'Abou Dhabi : Abu Dhabi International Airport, Al Bateen Executive Airport (le seul aéroport d'affaires pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord) et Al Ain International Airport. Abu Dhabi International Airport est l'un des aéroports les plus dynamiques de la région avec une croissance annuelle à deux chiffres de son trafic passagers ces 5 dernières années.

- En **Algérie**, JCDecaux a renouvelé, pour une durée de 8 ans, son contrat de concession publicitaire avec l'aéroport d'Alger et remporté, pour une durée de 8 ans, deux contrats portant sur l'exploitation exclusive des espaces publicitaires intérieurs et extérieurs de treize autres aéroports du pays. JCDecaux conforte ainsi sa position de leader du marché dans le pays.

2. ACQUISITIONS ET PRISES DE PARTICIPATIONS

Reste du Monde

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

- JCDecaux a annoncé, en novembre 2013, et finalisé en mars 2014, l'acquisition de 85 % de Eumex, Groupe spécialisé dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain. Créé en 1995, Eumex, dont les fondateurs restent aux côtés de JCDecaux, opère dans neuf pays d'Amérique Latine (Mexique, Guatemala, Costa Rica, Salvador, Panama, République Dominicaine, Colombie, Chili et Argentine). Grâce à cette acquisition, JCDecaux, déjà implanté au Chili, au Brésil, en Uruguay et en Argentine, est en mesure d'accompagner ses clients dans sept nouveaux pays. Présent dans de nombreuses villes, dont six des dix agglomérations au plus fort PIB par habitant du continent latino-américain (São Paulo, Mexico, Buenos Aires, Santiago, Bogota et Monterrey), JCDecaux Amérique Latine commercialise un total de 36 000 faces et peut déployer sur le continent latino-américain le savoir-faire du Groupe, et tout particulièrement son expertise en matière digitale, activité en fort développement.

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois activités principales

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

L'affichage est la forme la plus traditionnelle de communication extérieure et demeure la plus répandue. La commercialisation d'espaces publicitaires sur du mobilier urbain (abribus, panneaux d'affichage (MUPI® 2 m²), panneaux publicitaires grand format (Senior® 8 m²) et colonnes multiservices) est la forme la plus récente de communication extérieure.

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour les réaliser, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci donnaient des informations contradictoires, il s'est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le Groupe estime qu'en 2013, l'activité Affichage a représenté environ 48 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 31 %, avec une augmentation de sa part de marché notamment en Asie, et le Mobilier Urbain environ 21 % (source : JCDecaux).

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

En 2013, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure dans le monde se sont élevés à environ 34,3 milliards de dollars, en augmentation par rapport à 2012. Ils représentent 6,9 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 499 milliards de dollars (source : Zenith Optimedia, décembre 2013). Cette part de marché moyenne est la résultante de taux de pénétration variés selon les pays. A titre d'exemple, les investissements publicitaires réalisés dans la communication extérieure en Asie-Pacifique, exprimés en pourcentage du marché publicitaire total, sont particulièrement élevés en raison de la forte part de marché de la communication extérieure au Japon et en Chine, principaux marchés publicitaires de la région. En 2013, la communication extérieure a représenté 10,1 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle a représenté 4,7 %, 6,6 % et 4,2 %, respectivement en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Amérique Latine.

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

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

des audiences se déplace vers des groupes de population a priori moins attrayants pour certains annonceurs. A l'inverse, les audiences de la communication extérieure continuent toujours de croître, notamment grâce à l'urbanisation ininterrompue des populations.

Il est intéressant de noter que l'on constate des écarts particulièrement significatifs lorsque l'on cherche à mettre en parallèle la répartition des dépenses publicitaires par média, d'une part, et le pourcentage de temps auquel les consommateurs sont exposés à ces médias, d'autre part. A titre d'exemple, les dépenses publicitaires en télévision et en presse (respectivement environ 40 % et 25 % des dépenses publicitaires dans le monde en 2013) sont ainsi surpondérées quand on les compare au pourcentage de temps d'exposition à ces médias (respectivement 30 % et 10 %). La communication extérieure est, quant à elle, largement sous-pondérée puisque la part des dépenses publicitaires en communication extérieure est de 7 % en 2013, alors que la part du temps d'exposition est d'environ 33 %. Nous pensons que cet écart est amené à se réduire dans le futur.

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

Dans ce nouveau monde interactif, la communication extérieure émerge comme le dernier média de masse idéalement positionné pour dialoguer avec une audience de plus en plus urbaine, mobile et numérique. En 2013, un nombre croissant de clients ont exploité le potentiel d'interaction entre le secteur du marketing mobile, en plein essor, et les supports de communication extérieure.

2.1. Une audience en forte croissance et mobile

La croissance de l'audience de la communication extérieure a notamment été tirée par l'évolution structurelle de la population mondiale, qui est de plus en plus urbaine. En 2012, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a confirmé et remis à jour ses projections récentes, selon lesquelles plus de la moitié de la population mondiale vit désormais en ville. En 2050, la population urbaine totale devrait être aussi importante que la population mondiale totale en 2002 et 67 % de la population mondiale devrait vivre en ville. Partout dans le monde, à l'exception de l'Afrique, les zones rurales devraient continuer à perdre des habitants et les villes poursuivre leur expansion. Ce phénomène est accentué dans les économies émergentes, où la migration des populations rurales vers les grands centres urbains continue de croître : on estime que 75 % des Chinois vivront en ville dans 20 ans (source : Bureau National des Statistiques de Chine). D'après les prévisions de l'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale », la population urbaine de l'Asie dans son ensemble devrait dépasser les 50 % d'ici 2020. Cela devrait

également être le cas en Afrique à l'horizon 2035. Il convient de souligner qu'en dépit d'un taux de population urbaine moins élevé que dans les pays développés, l'Asie regroupe tout de même 50 % de la population urbaine mondiale. Les pays développés ont déjà atteint des taux d'urbanisation bien supérieur à 50 %, mais ces évolutions structurelles sont perceptibles même en Europe où une part croissante de la population devrait continuer à migrer vers les villes.

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

Ainsi, le temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les consommateurs sont davantage exposés à la communication extérieure. De plus en plus de personnes dans le monde effectuent quotidiennement des trajets plus longs, vers des destinations plus éloignées. En 2013, la Chine a connu une augmentation de 5,6 % du nombre de passagers tous modes de transport confondus en 2013 et de 7,9 % du nombre de kilomètres passagers parcourus (Bureau National des Statistiques de Chine). Le nombre de voitures individuelles a, quant à lui, atteint 64 millions, soit une hausse de 21 % par rapport à 2011, reflétant l'amélioration de la situation économique d'une classe moyenne en plein essor.

Après avoir franchi pour la première fois la barre des 50 % de taux de pénétration en 2012, le nombre de smartphones et autres appareils permettant aux consommateurs d'accéder à Internet « en mobilité » continue de croître. Dans les cinq plus grands marchés européens, comScore a indiqué en mars 2013 que le taux de pénétration des smartphones était de 57 %, avec un total de 408 millions d'utilisateurs dans l'Union Européenne (source : comScore, Digital Future in Focus, mars 2013). Aux Etats-Unis, ce taux de pénétration est au-dessus de 66 %. Il y a donc de plus en plus de personnes qui se connectent à Internet en mobilité : un rapport de Mashable précise que 17,4 % du trafic internet total en 2013 était réalisé via des appareils mobiles, contre 11,1 % en 2012. Si l'on regroupe l'Europe et les États-Unis, un tiers des pages Internet visitées l'est désormais depuis un smartphone ou une tablette, et non depuis un ordinateur ; les smartphones sont particulièrement utilisés pour surfer sur Internet pendant les trajets du matin (source : comScore). Le désintérêt progressif pour les appareils technologiques fixes se vérifie également largement en Chine où 79 % des internautes accèdent à Internet depuis leur téléphone portable (source : China Internet Network Information Center, juillet 2013). Les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres-villes ou les centres commerciaux, et les dispositifs de communication extérieure constituent une solution idéale pour approcher cette audience via de nouveaux médias.

En matière de trafic aérien, ACI (Airports Council International) estime que le nombre de passagers a crû de 4 % en 2013 par rapport à 2012. Ce taux moyen devrait se maintenir pendant les vingt prochaines années. La croissance mondiale du trafic passager est notamment attribuable aux aéroports asiatiques, qui ont accueilli en 2013 le plus important trafic passager au monde. Le marché asiatique, stimulé par les aéroports chinois qui ont tous enregistré une forte croissance, a augmenté de plus de 7 % en 2013 ; JCDecaux bénéficie ainsi d'un positionnement idéal en matière de communication extérieure, notamment grâce à son implantation dans les aéroports de Pékin et de Shanghai.

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

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

En 2013, la poursuite de l'évolution de la consommation des espaces publicitaires positionne la communication extérieure comme le seul véritable média de masse épargné par la fragmentation. Malgré la hausse avérée du trafic Internet, les sites ou plateformes individuelles ne touchent toujours pas une audience très importante (à l'exception de Facebook). La révolution mobile, accélérée par l'acquisition massive de smartphones et de tablettes, a débouché sur de nouvelles modalités d'accès à Internet, désormais caractérisées par une navigation plus courte. Les nouveaux portails et modalités d'accès à Internet peuvent disparaître aussi vite qu'ils se développent, et sont de nature à quelque peu compliquer la planification de campagnes cohérentes pour les annonceurs. La communication extérieure est un partenaire naturel des marques dans ce monde numérique fragmenté afin de diriger des consommateurs toujours en mouvement vers les messages publicitaires les plus pertinents.

2.3. De nouvelles opportunités pour la communication extérieure

Convergence du marketing extérieur et mobile

Plus d'un milliard de smartphones a été livré en 2013, soit une augmentation de 38 % par rapport à 2012 (Source : IDC, Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, Janvier 2014). La majorité des smartphones étant compatible avec la technologie NFC (tous sont compatibles avec les codes QR), l'association des appareils mobiles et de la communication extérieure adaptée à ces usages apparaît comme un vecteur important de croissance pour notre média. Dans ce monde de plus en plus urbanisés, les gens empruntant les transports en commun consacrent leur temps de trajet à des choses qu'ils n'ont pas ou peu le temps de faire, comme du shopping. Une étude réalisée en 2013 par Geometry Global au Royaume-Uni montre que plus de la moitié de cette population recherche des produits et compare des prix sur son téléphone ; 31 % vont jusqu'à faire un achat durant leur trajet. JCDecaux a intégré avec succès la technologie NFC dans plusieurs campagnes menées à travers le monde. Pour un certain nombre d'annonceurs, opérant notamment dans le secteur de la distribution, JCDecaux a mis en place des codes QR leur permettant d'interagir avec leurs cibles via des supports extérieurs. Parmi ces clients, figurent HMV (Royaume-Uni), Jumbo (Chili), Lam Soon (Hong Kong), Tesco (Corée du Sud), Nautica (New York) et Mall.cz (République tchèque).

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

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

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

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Innovate, le Groupe a également continué, en 2013, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherchée par les annonceurs.

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

L'interaction reste l'une des tendances majeures du média affichage en 2013, et particulièrement l'envoi de messages, par l'intermédiaire des réseaux sociaux, depuis les smartphones vers des écrans digitaux. Pour illustrer ceci, H&M et JCDecaux ont mis en place une campagne publicitaire à Stockholm, en Suède, pendant la semaine précédant le lancement de la nouvelle collection de la marque. Afin que les fans relaient le plus possible cet événement, des pièces clés de la collection ont été placés, chaque jour, au centre de la ville, dans des casiers avec un verre opaque. Les passants et les fans pouvaient, en twittant « #HMlookNbook », faire apparaître le vêtement pendant 15 secondes, comme par magie, ainsi que les informations nécessaires pour le pré-réserver et l'obtenir en exclusivité. Le succès de cette campagne a été tel que l'information a été reprise dans 149 pays.

2013 a connu une forte augmentation du nombre de campagnes sur les réseaux sociaux s'appuyant sur des offres numériques, grâce à la possibilité d'interagir et de poster du contenu. L'interactivité mobile, l'une des premières technologies utilisées dans les campagnes Innovate® du Groupe, grâce au Bluetooth et à l'infrarouge, est devenue un élément encore plus stratégique avec la généralisation de la technologie NFC et des codes QR. Plusieurs autres campagnes ont été menées en Chine (Suning, Tencent), en Espagne (Sony), en Italie (Telefonica), et Belgique (Sony Muic) et au Royaume-Uni (Statoil). A titre d'exemple, Nautica a lancé une campagne à l'aéroport John Fitzgerald Kennedy de New York où les utilisateurs pouvaient acheter des vêtements en utilisant leur smartphone, simplement en scannant un poster sur un mur.

Les autres produits Innovate®

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

Les marchés les plus importants du Groupe lancent au minimum une nouvelle campagne JCDecaux Innovate chaque semaine. En 2013, 1 800 campagnes Innovate® ont été réalisées par les clients de JCDecaux dans le monde, sans compter des campagnes dans les réseaux de transport, qui se comptent par centaines.

La France constitue le marché le plus important pour JCDecaux Innovate avec 199 campagnes en 2013, suivie de la Chine et du Royaume-Uni. Les campagnes chinoises sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans le métro de Shanghai et le métro de Pékin. Les Etats-Unis, la Russie, l'Allemagne et l'Australie ont également réalisé beaucoup de campagnes Innovate® en 2013.

Notre expertise dans ce domaine est également un moteur de croissance du chiffre d'affaires de nos trois activités dans des marchés plus modestes comme la Lituanie, l'Estonie et l'Autriche, qui font preuve d'une grande créativité en termes d'innovation, avec un nombre de campagnes Innovate® aussi élevé que dans certains de nos plus gros marchés. Cette capacité d'innovation permanente permet aux équipes commerciales du Groupe d'attirer de nouveaux annonceurs vers la communication extérieure et de fidéliser les annonceurs existants en leur proposant de nouveaux concepts.

Des produits renforcés par le digital

La capacité d'innovation « produits » du Groupe permet également de proposer aux annonceurs des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, Londres et Francfort, et dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin, le Groupe a renforcé l'utilisation des écrans digitaux rendant les messages publicitaires délivrés aux consommateurs plus attractifs et plus pertinents. La qualité combinée des écrans et de leurs emplacements devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe liés à ces nouveaux supports de communication dans les années à venir. En 2013, le développement des écrans digitaux publicitaires a continué sa progression, notamment dans le domaine du Transport. Dans le métro de Shanghai, nous avons ajouté à notre portefeuille 23 000 écrans dans les rames ainsi que près de 3 000 écrans dans les stations, ce qui offre une flexibilité extrême à nos clients pour interagir avec les usagers.

Par ailleurs, le Groupe a remporté le contrat du métro de Madrid, dont la composante digitale est significative. Le taux de pénétration du digital s'étend au-delà des grands aéroports et des hubs de transport, pour gagner les gares et métros de taille plus modeste, ainsi que les aéroports régionaux, notamment en France et au Royaume-Uni.

2.4. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Les médias les plus matures disposent d'outils de mesure qui permettent aux acheteurs d'espace publicitaire de planifier leurs campagnes efficacement. Historiquement, la communication extérieure ne disposait pas, contrairement aux autres grands médias, d'une mesure d'audience fiable. Depuis plusieurs années, JCDecaux, par l'intermédiaire de sa filiale JCDecaux OneWorld, est pionnier dans le développement de la mesure d'audience de la communication extérieure.

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

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

La méthodologie de référence instaurée par JCDecaux et les autres acteurs du secteur est construite autour de trois axes fondamentaux : identification des déplacements d'un échantillon de population sur une période d'une à deux semaines, mesure du trafic automobile ou piéton et mesure de la visibilité des panneaux (dispositif retro-éclairé ou non, visibilité depuis l'axe de circulation et par rapport au sens de circulation...). A chaque panneau peut ainsi être attribuée une probabilité d'être vu, qui dépend de son potentiel de visibilité.

Pour chacun des axes de la méthodologie, la méthode de collecte des données peut ensuite varier d'un pays à l'autre. Ainsi, la collecte des déplacements peut, par exemple, être réalisée au moyen de systèmes GPS, comme cela a été le cas récemment aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse et dans certaines des principales villes italiennes. Ce système GPS est aussi actuellement utilisé pour constamment actualiser une étude menée au Royaume-Uni, ainsi

que pour de nouvelles études réalisées en Autriche et en Turquie; l'objectif étant de recueillir des données de parcours fiables, pour une large gamme de supports de communication extérieure.

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

Le Groupe est convaincu que l'arrivée d'une technique de mesure crédible de ce type a permis de renforcer la part de la communication extérieure dans les dépenses publicitaires. En Autriche, l'outil a été mis à la disposition des agences en 2012 et a été commercialisé pour la première fois en 2013.

Aux États-Unis a été introduit en 2010 un nouveau système de mesure d'audience, « TAB OOH Ratings ». Il permet de fournir des outils d'analyse similaires à ceux utilisés pour l'évaluation des autres médias. Cela rend ainsi possible, pour la première fois aux États-Unis, l'intégration de la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, dont l'impact sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure par rapport aux autres médias devrait être significatif dans les années à venir. En 2012, le secteur s'est engagé plus clairement dans ce nouveau système de mesure d'audience, ce qui a permis d'intégrer près de 50 sociétés de communication extérieure supplémentaires à l'outil de mesure. La modélisation a, de plus, été largement affinée, ce qui permettra au secteur d'intégrer dans ce système, au cours de l'année 2014, les supports présents dans les réseaux de transport, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. Cela améliorera la précision du calcul de mesure de l'audience des annonces des dispositifs digitaux, comme ceux que nous sommes en train d'installer à Chicago.

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

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

En France, chacune des activités est mesurée et, qu'il s'agisse du Mobilier Urbain ou de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de tous les indicateurs majeurs. De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie à partir de 2007, notamment quant aux effets du rétro-éclairage et des affiches déroulantes sur « la visibilité » d'un visuel. Un programme régulier d'enquêtes (10 880 sur 20 agglomérations de plus de 100 000 habitants en 2013) préparé et réalisé en étroite collaboration avec le CESP, permet une mise à jour des comportements de mobilité à partir desquels sont calculées les performances des réseaux. Ces avancées, particulièrement utiles, permettent aux annonceurs de JCDecaux de prendre conscience de l'efficacité et de la qualité des réseaux du Groupe. Une mesure d'audience très complète de la communication extérieure est désormais disponible pour les annonceurs en France, premier marché de la communication extérieure en Europe.

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

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

Mesure de l'efficacité du média sur les ventes

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

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

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

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

Au sein de la communication extérieure, plusieurs grands groupes opèrent sur les trois segments d'activité. Depuis la cession par CBS Outdoor de ses activités européennes (renommées Exterion Media) à un fonds de Private Equity, le principal concurrent de JCDecaux à l'échelle internationale est Clear Channel Outdoor.

De nombreux concurrents locaux

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

- France : Exterion Media (Affichage et Mobilier Urbain), Metrobus (Transport), Liote/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain), Oxialive (Affichage digital), Athem (Toiles événementielles), Métropole (Toiles événementielles) et autres concurrents ;
- Royaume-Uni : Exterion Media (Transport et Affichage), Primesight (Affichage), Ocean (Affichage) et Outdoorplus (Affichage) ;
- Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage) et Degesta (Mobilier Urbain) ;
- Autriche : JOJ Media House (Affichage) ;
- Belgique : Belgian Poster (Affichage) et Business Panel (Affichage) ;
- Espagne : Cemusa ⁽¹⁾ (Mobilier Urbain et Transport), IEPE (Mobilier Urbain et Affichage), Emociona Comunicación (Mobilier Urbain et Affichage), Espacio (Affichage), Redext (Affichage et Mobilier Urbain) et autres concurrents ;
- Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain) et Cityboard (Affichage) ;
- Turquie : Ströer (Affichage et Mobilier Urbain), Karma (Mobilier Urbain) et Sehir Isiklari (Affichage et Mobilier Urbain) ;
- Canada : CBS Outdoor (Affichage et Mobilier Urbain), Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) et Astral Media (Mobilier Urbain et Affichage) ;
- États-Unis : CBS Outdoor (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Lamar Advertising Company (Affichage), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Van Wagner (Affichage et cabines téléphoniques), Tri-State/PNE Media (Affichage), Titan Outdoor (Transport) et Cemusa ⁽¹⁾ (Mobilier Urbain) ;
- Australie : oOh!Media (Affichage et Transport), APN (Transport) agissant notamment pour le compte de Buspak (Transport) et Adshel (Mobilier Urbain) et Cody & Australian Posters (Affichage) ;
- Chine : Focus Media (écrans digitaux), Clear Media (Mobilier Urbain), société détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, Tom Group (Affichage), AirMedia (Transport), VisionChina Media (Transport) et autres opérateurs ;

⁽¹⁾Le 17 mars, 2014, JCDecaux a annoncé avoir signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % de Cemusa. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

- Afrique : Continental Outdoor (Affichage et Transport), Outdoor Network (Affichage), Global Outdoor system (Affichage et Transport), Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain) et Primedia (Affichage, Transport et Mobilier Urbain) ;
- Amérique Latine : CBS Outdoor (Affichage), Cemusa⁽¹⁾ (Mobilier Urbain), IMU (Mobilier Urbain), ISA (Transport), Rentable (Affichage), Grupo Vallas (Mobilier Urbain et Affichage), Top Media Group (Transport et Affichage), IMC (Mobilier Urbain, Transport et Affichage), Efectimedios (Transport et Affichage), Otima (Mobilier Urbain), Elemidia (Digital), Band Outernet (Mobilier Urbain et Transport), Kallas (Mobilier Urbain, Transport et Affichage), Grupo Sur, Sarmiento (Mobilier Urbain et Affichage), PC Via Publica (Mobilier Urbain et Affichage) et Grupo Via (Mobilier Urbain et Transport) ;
- Moyen-Orient : Arabian Outdoor (Mobilier Urbain), Saudi Signs (Affichage), Kassab Media (Transport), Al Arabia Outdoor (Mobilier Urbain), GMI (Transport) et Rotana Hypermedia (Mobilier Urbain) ;
- Russie : Gallery (Affichage), Vera Olimp (Affichage), Anco (Affichage) et autres concurrents.

⁽¹⁾ Le 17 mars, 2014, JCDecaux a annoncé avoir signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % de Cemusa. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

Le tableau ci-dessous indique les 18 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2013 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux ⁽¹⁾	France	3 553	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	Etats-Unis	2 946	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique Latine
CBS Outdoor	Etats-Unis	1 304	États-Unis, Canada, Amérique Latine
Lamar	Etats-Unis	1 246	États-Unis, Canada
Focus Media ⁽²⁾	Chine	1 043	Chine
Ströer	Allemagne	843	Allemagne, Pologne, Turquie
Exterion Media ⁽²⁾	Etats-Unis	562	Europe, Chine
APGISGA	Suisse	328	Suisse, Serbie
Russ Outdoor	Russie	324	Russie
Air Media	Chine	277	Chine
Metrobus	France	269	France
oOh!Media ⁽²⁾	Australie	262	Australie, Nouvelle-Zélande, Etats-Unis, Indonésie
Clear Media	Chine	212	Chine
Titan Outdoor ⁽²⁾	Etats-Unis	202	États-Unis
Gallery ⁽²⁾	Russie	201	Russie, Ukraine
Cemusa ⁽³⁾	Espagne	189	Espagne, Portugal, Italie, Brésil, États-Unis
APN	Australie	186	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
JOJ Media House ⁽²⁾	Slovaquie	126	Europe de l'Est

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change 2013 \$/€ de 0,7529, CHF/€ de 0,8123, HKD/€ de 0,0971 et AUD/€ de 0,7258.

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

⁽²⁾ Estimation JCDecaux du chiffre d'affaires 2013.

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

1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

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

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

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

Le développement de JCDecaux dans les nouvelles économies, via la croissance interne ou par l'intermédiaire d'acquisitions ciblées, aura pour conséquence d'augmenter la contribution des pays à forte croissance* au chiffre d'affaires total du Groupe. La part du chiffre d'affaires réalisé dans ces pays est déjà de 32 % en 2013, contre 8 % en 2004. Ce développement se fera notamment à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, en particulier dans les aéroports et les métros. En 2013, le chiffre d'affaires digital représente 7 % du chiffre d'affaires du Groupe, et 85 % du chiffre d'affaires digital est réalisé dans le segment Transport.

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

1.1. Poursuivre la croissance interne

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

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

nationale ou régionale homogène, réseaux ciblés, campagnes en temps partagé, etc.) ;

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

1.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

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

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

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

1.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

JCDecaux optimise en permanence le potentiel de croissance et la rentabilité de son réseau publicitaire. Pour y parvenir, le Groupe, qui fête son 50^{ème} anniversaire en 2014, s'appuie sur son expérience dans le domaine de la communication extérieure, sur une présence géographique unique, sur un portefeuille de produits haut de gamme, et sur une offre marketing et commerciale innovante.

JCDecaux entend ainsi :

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

- poursuivre ses innovations produits et marketing notamment à travers le déploiement sélectif du digital et maintenir une politique tarifaire qui reflète la qualité supérieure de ses réseaux ;
- capitaliser sur la complémentarité de ses activités Mobilier Urbain, Transport et Affichage pour développer des offres commerciales internationales et/ou multiformats pour les grands annonceurs internationaux ;
- continuer de développer des études de mesure d'audience de la communication extérieure qui permettront de renforcer l'attractivité de ce média pour les annonceurs et d'accroître son utilisation :
 - en s'appuyant sur des études sociodémographiques, de comportement, de consommation, de déplacement et d'audience sophistiquées, afin de construire des réseaux qui répondent aux objectifs de communication de ses clients ;
 - en fournissant aux annonceurs des données chiffrées d'audience permettant de mesurer les performances de ses réseaux sur la cible visée.

2. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

2.1. Le concept de Mobilier Urbain

Une idée simple et innovante

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

Des produits haut de gamme

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

- crée des produits innovants et à forte valeur ajoutée ou propose des services qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, tels que des abribus, des Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI®), des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior®), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris en France), des systèmes de vélos en libre-service, des kiosques à fleurs ou à journaux, des bornes de propreté, des bancs, des mobiliers pour l'affichage administratif ou l'expression libre, des candélabres, des panneaux de signalisation et de jalonnement fixes ou dynamiques, des abris associés à des systèmes de location automatique de vélos, des récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information et des bornes interactives ;
- développe des gammes de Mobiliers Urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et des

designers de renommée internationale, tels que Mario Bellini, Philip Cox, Peter Eisenman, Sir Norman Foster, Patrick Jouin, Philippe Starck, Robert Stern, Martin Szekely, Jean-Michel Wilmotte et Marc Aurel ;

- détermine, en fonction du potentiel publicitaire, le nombre de faces nécessaires au financement des besoins en équipement d'une ville ;
- sélectionne les emplacements et positionne les faces publicitaires de manière à maximiser leur audience.

Priorité à l'entretien et au service

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité du service d'entretien fourni dans le cadre de ses contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2013, 54,5 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale.

2.2. Les contrats de Mobilier Urbain

Nature des contrats de Mobilier Urbain

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

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

Certaines collectivités peuvent préférer percevoir une redevance au lieu de certains mobiliers, équipements et services. Dans ce cas, lorsque le Groupe verse une redevance publicitaire, le coût de cette redevance est compensé, pour tout ou partie, par le fait

que le Groupe n'installe pas ou peu de mobiliers non publicitaires. En 2013, le Groupe a reversé 22,8 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

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

Nature des contrats de Mobilier Urbain dans les centres commerciaux

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

Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du Groupe ont une durée comprise entre 10 et 25 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2013, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 7 ans (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2013, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats). En France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain (pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2013) était de 6 ans et 9 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain était de 7 ans et 2 mois.

Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de Mobilier Urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2013, JCDecaux a remporté 77 % des appels d'offres de Mobilier Urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a participé dans le monde, un taux de succès similaire à celui enregistré historiquement par le Groupe. En France, où nos critères de rentabilité ont prévalu, le taux s'est élevé à 79 % des appels d'offres.

2.3. Présence géographique

Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain, en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires (source :

JCDecaux). Au 31 décembre 2013, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 1 800 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant près de 453 000 faces publicitaires dans 48 pays. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans près de 2 000 centres commerciaux à travers le monde. En 2013, le Mobilier Urbain a représenté 44,5 % 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 2013, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

RÉGION	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	231 898
France	105 720
Asie-Pacifique ⁽²⁾	36 363
Royaume-Uni	26 060
Amérique du Nord ⁽³⁾	12 689
Reste du Monde ⁽⁴⁾	40 251
TOTAL	452 981

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

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

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

⁽⁴⁾ Inclut l'Argentine, l'Azerbaïdjan, le Brésil, le Cameroun, le Chili, Israël, le Kazakhstan, Oman, l'Ouzbékistan, le Qatar, la Russie, l'Ukraine et l'Uruguay.

Un réseau de Mobilier Urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes en termes de population. Au 31 décembre 2013, le Groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 33 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne, comme l'indique le tableau ci-contre.

Par ailleurs, JCDecaux détient, par l'intermédiaire de sa filiale Wall, un contrat de Mobilier Urbain à Istanbul en Turquie, ville où opèrent également Ströer et Clear Channel. Avec 13,8 millions d'habitants, Istanbul est, au 31 décembre 2013, la première ville du continent européen par sa population.

En 2013, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 33 villes européennes ont représenté 32,1 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain.

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
1	Londres	Royaume-Uni	8,25	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
2	Berlin	Allemagne	3,38	WallDecaux / Ströer
3	Madrid	Espagne	3,21	JCDecaux / UTE JCDecaux-Cemusa ⁽⁴⁾ / UTE Clear Channel Outdoor-Cemusa ⁽⁴⁾
4	Paris	France	2,25	JCDecaux
5	Vienne	Autriche	1,74	JCDecaux ⁽¹⁾
6	Budapest	Hongrie	1,74	JCDecaux / EPA / Mahir
7	Hambourg	Allemagne	1,73	WallDecaux / Ströer
8	Barcelone	Espagne	1,61	JCDecaux / Cemusa ⁽⁴⁾
9	Munich	Allemagne	1,39	DSMDecaux ⁽²⁾ / Ströer / Schwarz
10	Prague	République Tchèque	1,27	JCDecaux
11	Milan	Italie	1,26	IGPDecaux ⁽³⁾ / Clear Channel Outdoor
12	Bruxelles	Belgique	1,15	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
13	Birmingham	Royaume-Uni	1,09	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
14	Cologne	Allemagne	1,02	WallDecaux / Ströer-KAW
15	Naples	Italie	0,96	IGPDecaux ⁽³⁾ / Clear Channel Outdoor
16	Stockholm	Suède	0,88	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
17	Turin	Italie	0,87	IGPDecaux ⁽³⁾
18	Marseille	France	0,85	JCDecaux
19	Amsterdam	Pays-Bas	0,80	JCDecaux
20	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux / Cemusa ⁽⁴⁾
21	Séville	Espagne	0,70	JCDecaux / Cemusa ⁽⁴⁾ / Clear Channel Outdoor
22	Saragosse	Espagne	0,68	JCDecaux / Cemusa ⁽⁴⁾ / Clear Channel Outdoor
23	Riga	Lettonie	0,64	JCDecaux
24	Rotterdam	Pays-Bas	0,62	JCDecaux / Exterior Media
25	Helsinki	Finlande	0,60	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
26	Stuttgart	Allemagne	0,60	WallDecaux / Ströer
27	Düsseldorf	Allemagne	0,59	WallDecaux / Ströer
28	Glasgow	Royaume-Uni	0,59	JCDecaux
29	Dortmund	Allemagne	0,57	WallDecaux / Ruhfus
30	Copenhague	Danemark	0,56	JCDecaux
31	Lisbonne	Portugal	0,55	JCDecaux / Cemusa ⁽⁴⁾
32	Brême	Allemagne	0,55	WallDecaux / Deutsche Telekom
33	Vilnius	Lituanie	0,53	JCDecaux / Clear Channel Outdoor

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

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

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

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

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

En France, JCDecaux bénéficie d'un réseau exceptionnel assurant une couverture dense et homogène de près de 700 communes dont Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Toulouse, Nice, Grenoble, Nantes, Metz, Montpellier et Cannes. Si la France, berceau historique du Groupe, demeure le premier pays pour le Mobilier Urbain, la part représentée par la France dans le chiffre d'affaires de cette activité tend à diminuer ces dernières années au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international. En 2013, JCDecaux y a remporté un grand nombre d'appels d'offres portant essentiellement sur des renouvellements, notamment celui des abribus de Paris, ce qui illustre la confiance de la ville en notre capacité d'innovation, notre expertise et notre aptitude à apporter des services pertinents à cette grande capitale européenne.

En Europe, où le nombre d'appels d'offres était relativement limité cette année, le Groupe a remporté de nouvelles faces publicitaires à Roskilde et Herning (Danemark) et à Valmiera (Lituanie). JCDecaux a également obtenu le renouvellement de plusieurs appels d'offres de Mobilier Urbain en Europe, parmi lesquels Enschede et Hengelo (Pays-Bas).

Une activité dynamique en Amérique du Nord

JCDecaux est présent aux États-Unis depuis 1994, date à laquelle il a remporté un premier contrat de Mobilier Urbain à San Francisco. Au 31 décembre 2013, JCDecaux détenait ainsi les contrats de Mobilier Urbain de quatre des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et commercialisait une offre unique. En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis, qui a été mise à jour fin 2010. Le secteur a largement intégré ce nouveau système de mesure d'audience comme élément essentiel de sa stratégie marketing en 2012 et a commencé à déployer cette expérimentation sur les médias de transit. Les résultats de cette nouvelle phase seront publiés en 2014. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média, en 2014 et au-delà.

Des positions clés en Asie-Pacifique

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

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

En 2010, JCDecaux a remporté de nouveaux contrats à Tokyo via la compagnie d'autobus Kokusai Kogyo. Le Groupe prévoit de continuer d'augmenter sa présence à Tokyo, afin de renforcer son offre nationale sur le territoire japonais. Au 31 décembre 2013, JCDecaux est présent dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 33 des 50 premières, soit un public potentiel de plus de

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

En Chine, JCDecaux a étendu sa présence en 2005 avec l'acquisition de la société Texon, le numéro un du Mobilier Urbain publicitaire à Hong Kong. Renommée JCDecaux Cityscape, la société gère 5 100 faces publicitaires sur les réseaux d'abribus de Hong Kong dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales. En 2013, JCDecaux Cityscape a conservé la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral. JCDecaux Cityscape détient aujourd'hui l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 143 tramways.

En Australie en 2009, le Groupe a été choisi pour déployer le premier système de vélos en libre-service à Brisbane, la troisième ville du pays. L'installation de ce nouveau réseau s'est achevée en 2011.

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

En Amérique Latine, le Groupe s'est vu attribuer en 2012 un contrat important pour les faces publicitaires numériques des horloges de São Paulo, principale métropole économique du Brésil et 5^{ème} agglomération mondiale. Suite à la politique « Ville propre » mise en place par le maire de São Paulo qui a entraîné la suppression de la publicité dans les rues et de la majorité des équipements de communication extérieure, et en prévision de la Coupe du monde de football de 2014 et des Jeux Olympiques de 2016 qui se dérouleront au Brésil, ce contrat offre au Groupe des opportunités intéressantes dans les années à venir, et un cadre réglementaire parfaitement adapté aux produits de qualité proposés par JCDecaux. Le Groupe a installé, en 2013, 1 000 horloges publicitaires qui informent également la population, en temps réel, des événements se déroulant dans la ville. L'obtention de ce contrat a constitué une base exceptionnelle pour le développement des activités du Groupe en Amérique Latine.

De plus, l'acquisition de 85 % d'Eumex, groupe leader dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain, a été finalisée en mars 2014. Avec 36 000 faces publicitaires et une présence dans 11 pays et 6 des 10 villes au plus fort PIB par habitant (São Paulo, Mexico, Buenos Aires, Santiago, Bogota et Monterrey), JCDecaux devient ainsi le numéro un de la communication extérieure en Amérique Latine.

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

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

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

JCDecaux a lancé le concept de vélos en libre-service à Vienne, en Autriche, dès 2003, et l'a développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon, en 2005. Le Groupe fait désormais bénéficier de son service Cyclocity un nombre croissant de villes : Séville, Valence, Gijón et Santander en Espagne, Bruxelles et Namur en Belgique, Luxembourg, Dublin en Irlande, Toyama au Japon, Brisbane en Australie, Göteborg en Suède, Ljubljana en Slovénie, Vilnius en Lituanie et enfin, en France, Paris (y compris 30 communes de banlieue), Marseille, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Nantes, Nancy et la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise. Au 31 décembre 2013, 350 millions d'utilisations étaient recensées dans 69 villes.

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

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

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

Six Mobiliers Urbains Intelligents, retenus par la Ville de Paris dans le cadre d'un Appel à Projets, ont été installés en 2012 et jusqu'en décembre 2013. Il s'agissait d'un laboratoire urbain unique pour tester en conditions réelles des nouveaux services pertinents sur l'espace public. Les Mobiliers Urbains Intelligents de JCDecaux ont remporté trois récompenses en 2012, dont un prix international, le « Best Digital Poster or Street Furniture implementation » lors du gala 2012 du Daily DOOH. A l'issue de cette expérimentation urbaine à grande échelle, JCDecaux a pu valider la pertinence de ces innovations qui, pendant un an, ont été confrontées à l'utilisation par un large public. Au total, ce sont

plus de 400 000 interactions avec les écrans d'information et de services qui ont été réalisées par le public. Une étude spécifique menée autour de la perception de ces nouveaux concepts urbains a montré, par exemple, que :

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

Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

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

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2013, le Groupe était présent dans 1 795 centres commerciaux, répartis dans 17 pays d'Europe (Allemagne, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Lettonie, Norvège, Portugal, Slovaquie, Slovénie, Suède et Royaume-Uni), contre 1 682 en 2012.

Par ailleurs, le Groupe a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDDecaux, filiale à 60 % de JCDecaux au Japon, s'est également vu confier pour 15 ans l'exclusivité de l'installation de MUPI® publicitaires dans les centres commerciaux Ito Yokado, répartis sur le territoire japonais avec une très forte concentration dans la région du grand Tokyo. Au 31 décembre 2013, MCDDecaux était ainsi présent dans 164 centres commerciaux répartis dans tout le Japon.

Cette activité a également été développée en Argentine, au Kazakhstan, à Singapour et à Hong Kong avec 20 centres commerciaux dans ces trois zones.

En 2010, le Groupe a étendu cette activité au Moyen-Orient avec la signature par QMedia Decaux d'un contrat important avec Villagio, le plus grand centre commercial de Doha, la capitale du Qatar. En 2012, un incendie a quelque peu perturbé l'activité mais en 2013, ce contrat a tout de même fourni une base solide pour le futur développement de ce secteur dans cette région. En 2013, en partenariat avec la Municipalité de Doha, nous avons introduit sur ce marché le premier Senior digital, visible depuis « La Corniche », une des principales artères de la ville.

En 2013, en France, cette activité a continué de se développer davantage grâce à l'obtention du contrat du Centre Commercial Beaugrenelle, nouvel actif premium à Paris, où JCDecaux a lancé une offre 100 % numérique, avec notamment un écran géant de 17 m².

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

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

2.4. Vente et Marketing

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

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

En 2013, en France, JCDecaux a continué de développer son expertise pointue des territoires avec de nouveaux leviers de différenciation structurants au bénéfice des annonceurs. La gamme Major 2, concept de réseaux de puissance unique sur le marché en format 2m², offre dorénavant l'opportunité d'une personnalisation affinitaire, opérée sur mesure par les experts géomarketing de JCDecaux en fonction des objectifs de la marque. Le lancement des solutions « Théma by JCDecaux », offres sur-mesure pour des secteurs d'activités ou autour d'événements stratégiques pour les marques, reflète également la capacité de l'entreprise à proposer des dispositifs de communication adaptés, avec 100 % de contacts utiles.

Au sein de la gamme géomarkétée Uximity, référente depuis 5 ans par son approche multi-univers (villes et aéroports) et mix-formats (2m², Vitrines 8m² et écrans numériques), City Activity, réseau innovant qui cible les décideurs économiques, est conforté après un lancement réussi.

Sur de nombreux marchés, JCDecaux constate une augmentation de la demande de création d'événements sur l'espace public, renforçant l'engagement du consommateur auprès des marques des annonceurs du Groupe. Le laboratoire d'idées et d'innovations JCDecaux Innovate, destiné à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui a été étendu à plus de 53 pays en 2013, a réalisé des campagnes publicitaires qui font désormais référence dans l'univers de la communication extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation que constitue la transformation des affiches dans les abris en support événementiel, d'autres techniques de communication inédites ont été lancées, telles que la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les utiliser comme de véritables supports d'art urbain par les marques.

Au Royaume-Uni, le développement rapide des produits digitaux, notamment en lien avec le secteur de la distribution, nous a permis de proposer des campagnes tactiques de promotions. Nous avons récemment lancé une application innovante, SmartScreen, développée avec notre partenaire Tesco dans ses plus grands magasins du Royaume-Uni. En 2014, cette nouvelle approche permettra aux annonceurs de programmer des écrans publicitaires à des jours et des horaires précis, dans le but de maximiser leurs ventes. Grâce à un outil de gestion dédié spécialement développé à cette occasion (CAPTAIn), les Smartscreens d'utiliseront les données de Dunhumby, elles-mêmes basées sur les achats des clients ayant la carte de fidélité de Tesco. Ainsi, la fréquence de diffusion des messages sera ajustée à la hausse ou à la baisse en fonction du jour, de l'heure et du contenu du message en question. Ceci est la première d'une série d'innovations faites par nos équipes afin d'évoluer d'un contenu média traditionnel vers un modèle d'utilisation plus flexible. Les données préliminaires de CAPTAIn font ressortir une augmentation des ventes des produits concernés de 9 % par rapport à un support traditionnel.

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

Le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, de location et d'entretien de mobiliers urbains qui génère un chiffre d'affaires comptabilisé dans le segment Mobilier Urbain de ses états financiers. Le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 137,4 millions d'euros en 2013, soit 11,5 % du chiffre d'affaires total Mobilier Urbain.

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

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

3. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports regroupe les contrats publicitaires des principaux aéroports, métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que ceux des terminaux de trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde. Titulaire des contrats publicitaires de 148 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 271 concessions de métros, trains, bus et tramways en Europe, Afrique/Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique Latine. Le pôle Transport du Groupe totalise 377 000 faces publicitaires, réparties dans 29 pays, dont 40 208 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 2013, l'activité Transport a représenté 37,9 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 47,4 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicité dans les systèmes de transit 41,9 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires, la commercialisation de supports Innovate® ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 10,7 % du chiffre d'affaires.

3.1. Nature des contrats de publicité dans les transports

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

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

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

3.2. La publicité dans les aéroports

3.2.1. Présence géographique

Au 1^{er} janvier 2014, le Groupe était titulaire de contrats publicitaires dans 148 aéroports, situés dans 19 pays.

Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe représente près de 26 % du trafic mondial avec une présence sur 4 continents.

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 68 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

- 32 aéroports en France, dont Charles de Gaulle et Orly, à travers une joint-venture avec Aéroports de Paris ;
- 5 aéroports britanniques dont Londres Heathrow et Londres-Luton ;
- 4 aéroports en Allemagne dont l'aéroport de Francfort à travers une joint-venture avec Fraport ;
- 2 aéroports en Belgique : Bruxelles International et Charleroi ;
- 8 aéroports au Portugal dont Lisbonne, Porto et Faro ;
- 4 aéroports en Italie par l'intermédiaire d'IGPDecaux ;
- 5 aéroports en Europe de l'Est : Varsovie et 2 aéroports régionaux en Pologne auxquels sont venus s'ajouter en 2012 les aéroports de Riga en Lettonie et Prague en République Tchèque ;
- 7 aéroports en Norvège ;
- 1 aéroport en Suisse : Genève, par l'intermédiaire d'Affichage Holding.

En Asie, JCDecaux s'est, à l'origine, implanté en 1998 à l'aéroport de Hong Kong (Chek Lap Kok), point d'entrée majeur de la zone, puis à Macao. Au cours des dernières années, le Groupe s'est largement développé sur ce continent, où il gère maintenant la concession publicitaire de 11 aéroports, dont 5 du Top10 des aéroports en Asie : Pékin (Terminal 2 et 3), Hong Kong, Bangkok, Singapour et Shanghai. JCDecaux est en outre présent en Chine à Chengdu, Qingdao et Shenyang et en Inde à Bangalore. Au total, JCDecaux touche 22 % du trafic passager en Asie Pacifique.

Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 23 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Houston, Miami, Orlando, Minneapolis-St. Paul, Washington D.C (Dulles International & Washington National). En 2013, JCDecaux a remporté deux victoires majeures aux États-Unis avec la concession, pour 8 ans, des espaces publicitaires intérieurs et extérieurs de l'aéroport de Boston Logan et la concession d'Opérateur Média de l'aéroport international de Los Angeles pour la publicité intérieure et le sponsoring, d'une durée de 7 ans assortie d'une option de prolongation de 3 ans, ce contrat inclut le nouveau terminal international Tom Bradley West.

En Afrique/Moyen-Orient :

- JCDecaux est présent dans 14 aéroports en Algérie, après avoir renouvelé en 2013 et pour une durée de 8 ans son contrat avec l'aéroport d'Alger et avoir remporté les appels d'offres des aéroports du centre et des aéroports de l'ouest algérien, tous deux pour une durée de 7 ans.
- En Arabie Saoudite, JCDecaux est le concessionnaire publicitaire exclusif des autorités aéroportuaires avec un contrat portant sur les 26 aéroports du territoire saoudien.
- Aux Emirats Arabes Unis, JCDecaux est, depuis 2008, le concessionnaire publicitaire exclusif des aéroports de Dubaï International, Dubaï World Central-Al Maktoum et Sharjah. En 2013, JCDecaux a étendu son périmètre en remportant un contrat exclusif de 10 ans avec Abu Dhabi Airports Company portant sur les trois aéroports d'Abu Dhabi : Abu Dhabi International Airport, Al Bateen Executive Airport et Al Ain International Airport. Abu Dhabi International Airport est l'un des

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

aéroports les plus dynamiques de la région avec une croissance annuelle à deux chiffres de son trafic passagers ces 5 dernières années (+12 % en 2013 avec 16,5 millions de voyageurs). Lauréat du prix « Meilleur Aéroport du Moyen-Orient » décerné par Skytrax et hub de la compagnie nationale des Émirats Arabes Unis, Etihad Airways, il accueille dans la capitale depuis trois décennies des passagers auxquels il propose des services haut de gamme et des installations dernier cri. Cette nouvelle concession vient renforcer la position de JCDecaux, comme leader de la Communication Extérieure au Moyen-Orient. Fort de sa présence dans 31 aéroports de cette région en forte expansion, JCDecaux offre aux annonceurs et à leurs agences un réseau premium touchant une audience annuelle de plus de 150 millions de passagers haut de gamme, soit près des deux tiers du trafic total du Moyen-Orient.

Au 1^{er} janvier 2014, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS /RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
France	32	8 159
Royaume-Uni	5	5 261
Europe ⁽¹⁾	31	8 044
Amérique du Nord ⁽²⁾	23	8 171
Afrique/Moyen-Orient ⁽³⁾	46	4 090
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	11	6 483
TOTAL	148	40 208

⁽¹⁾ Inclut l'Allemagne, la Belgique, l'Italie, la Lettonie, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la République Tchèque et la Suisse.

⁽²⁾ Inclut les Etats-Unis.

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

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

3.2.2. Les contrats de publicité dans les aéroports

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2013, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2013) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 5 ans et 9 mois.

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

3.2.3. Audience et trafic

Comprenant une grande proportion de femmes et d'hommes d'affaires difficiles à toucher par le biais des médias traditionnels, les passagers aériens sont particulièrement recherchés par les annonceurs. Ils passent un temps significatif à attendre leur vol ou

la livraison de leurs bagages, et constituent une audience captive, ciblée et réceptive aux messages publicitaires. Le renforcement des contrôles de sécurité ces dernières années a également fortement contribué à l'allongement du temps d'attente des voyageurs. La publicité dans les aéroports est donc l'un des meilleurs moyens dont disposent les annonceurs pour toucher ce public aisé et qui n'a généralement que peu de temps libre. Cet atout est également très important face au phénomène de fragmentation des audiences observé au cours de ces dernières années (Internet, téléphonie mobile...). Plus que jamais, l'aéroport s'impose comme lieu de convergence pour toucher une audience recherchée.

Les résultats préliminaires de l'ACI pour le trafic passager 2013 font état d'une hausse totale de +4 % par rapport à 2012. Cette croissance dans le transport aérien a lieu dans une année marquée par de nombreux défis économiques allant du ralentissement conjoncturel dans les marchés émergents à l'incertitude persistante dans la zone euro et aux Etats-Unis, montrent la résilience du trafic passagers malgré ce contexte difficile. La croissance a été essentiellement tirée par la forte augmentation du trafic international (+5,4 %), alors que la croissance domestique reste plus modeste (+2,7 %) ceci principalement à cause des difficultés économiques sur les marchés européens et nord-américains.

Les plus fortes croissances ont été enregistrées respectivement au Moyen-Orient avec + 10 % et en Asie-Pacifique avec +7 %. Il faut noter qu'au rythme actuel de croissance du trafic en Asie, dans son rapport de prévision du trafic « 2012 - 2031 », l'ACI prévoit qu'à l'horizon 2031 cette région devrait représenter plus de 41 % du trafic mondial.

3.2.4. Ventes et marketing

JCDecaux commercialise ses dispositifs publicitaires à la face, par aéroport, ou en réseau sur plusieurs aéroports. À ce titre, le Groupe estime que sa présence dans 148 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï est un atout majeur vis-à-vis à la fois des annonceurs internationaux, pour lesquels le Groupe est à même de réaliser des campagnes nationales ou mondiales, et des autorités aéroportuaires qui bénéficient de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieures du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

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

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

En 2013, 19 aéroports ont enregistré un trafic supérieur à 50 millions de passagers. JCDecaux est présent dans 10 d'entre eux et touche plus d'un passager sur deux dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	94,4	Clear Channel Outdoor
Pékin	83,7	JCDecaux / sociétés locales
London Heathrow	72,3	JCDecaux
Tokyo Haneda	68,9	Tokyu Space Création ⁽¹⁾
Chicago O'Hare	66,7	Clear Channel Outdoor
Los Angeles	66,6	JCDecaux
Dubaï	66,4	JCDecaux
Paris CDG	62,0	JCDecaux ⁽²⁾
Dallas Fort Worth	60,4	Clear Channel Outdoor
Djakarta	60,1	Multiplés opérateurs locaux
Hong Kong	59,6	JCDecaux
Francfort	58,0	JCDecaux ⁽²⁾
Singapour	53,7	JCDecaux
Amsterdam	52,5	Régie Interne
Denver	52,5	Clear Channel Outdoor
Guangzhou	52,4	Diverses sociétés locales
Bangkok Suvarnabhumi	51,3	JCDecaux
Istanbul	51,1	Digiboard (Scala)
New York JFK	50,4	JCDecaux
TOTAL	1 183,0	

Source : ACI Preliminary 2013 Traffic Report (mars 2014).

⁽¹⁾ Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 148 aéroports du Groupe.

⁽²⁾ En joint-venture avec les autorités aéroportuaires.

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

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

Pionnier de la mesure d'audience, JCDecaux a été le premier groupe de la communication extérieure à développer des systèmes de mesure d'audience spécifiques aux aéroports tels que Radar en Grande Bretagne ou MAP (Media Aéroport Performances) en France.

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

En 2012, l'étude Airport Stories a connu un nouveau développement avec un volet totalement consacré à la mesure d'impact du média digital auprès des passagers en aéroport. L'étude Digital AirportStory, menée sur le territoire des Aéroports de Paris, apporte une meilleure compréhension de la façon dont

les marques doivent communiquer avec les passagers, que ce soit pour des campagnes statutaires ou événementielles. En effet, l'étude confirme que l'aéroport est un lieu unique propice pour créer une expérience de marque augmentée, forte et inoubliable, au travers d'une interaction unique avec les passagers.

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

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

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

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

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

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

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

Avec 3 979 faces publicitaires digitales déployées dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre digitale dense et riche en solutions pour les annonceurs, dont l'efficacité peut s'avérer stratégique, en particulier quand il s'agit d'augmenter la fréquentation des espaces travel retail.

Parmi les nombreuses qualités du média digital, outre la visibilité et l'impact, l'une des plus appréciées par les annonceurs est la flexibilité. Il est en effet possible de diffuser du contenu en temps réel comme le fait IBM chaque année à Londres Heathrow lors de l'Open de Tennis de Wimbledon, ou encore de diffuser des messages ciblés comme donner au niveau de la porte d'embarquement la météo à destination...

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

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

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

En 2013, JCDecaux franchit un nouveau pas dans l'univers digital en signant un partenariat avec Niantic Labs (Google) afin d'implanter son jeu Ingress dans les aéroports internationaux de John F. Kennedy et de Los Angeles. Ingress, développé par Niantic Labs, combine Google Maps et un monde virtuel pour créer une expérience de jeu en réalité alternée (Alternate Reality Game - ARG) basée sur la géolocalisation. Le concept d'Ingress est d'encourager les joueurs à sortir de chez eux pour participer à un jeu qui prend corps dans le monde réel, avec des personnes réelles et à l'échelle mondiale. Le jeu repose sur l'idée qu'il existe une énergie mystérieuse et puissante que les joueurs doivent combattre et vaincre. Plus de 70 dispositifs digitaux de JCDecaux situés dans les principales zones d'embarquement des aéroports de JFK et LAX ont été transformés en portails virtuels intégrés au jeu Ingress. Avec un trafic de 113 millions de passagers, ces deux aéroports vont fournir une nouvelle dimension aux joueurs actuels et à venir.

La publicité événementielle, qui permet aux annonceurs de créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport, connaît toujours un franc succès. JCDecaux Airport propose à cet égard des dispositifs personnalisés pour sublimer et démultiplier l'impact d'une campagne, qu'il s'agisse de toiles géantes, d'objets 3D, de mobiliers interactifs, d'espaces d'exposition ou d'opérations de marketing relationnel. Les exemples de campagnes événementielles en aéroports sont nombreux et se multiplient à travers le monde.

La fin de l'année 2013 a été marquée par deux opérations emblématiques qui ont largement contribué à améliorer le parcours passager en aéroport. Tout d'abord en novembre à l'occasion de Thanksgiving, la chaîne de grands magasins Zappos a organisé une opération événementielle originale à l'aéroport de Houston. Thanksgiving est notoirement connu comme une journée noire aux Etats-Unis pour les passagers aériens, compte tenu de l'affluence massive qui rend les conditions de voyages difficiles. Pour apporter une note positive à cette journée, Zappos a transformé un tapis bagage de l'aéroport en roulette géante, permettant aux passagers de gagner des bons d'achats ou des cadeaux divers tels que des vêtements de sport, des équipements électroménagers... selon la case sur laquelle leur valise tombait sur le tapis.

La seconde opération a eu lieu à l'aéroport de Hong Kong, où les équipes de JCDecaux Transport ont réalisé un projet publicitaire remarquable avec l'installation du plus grand sapin de Noël jamais érigé dans l'aéroport International de Hong Kong. Ce sapin

décoré de plus d'un million de cristaux Swarovski comprenait à son pied une série d'écrans tactiles qui permettaient aux voyageurs de capturer leur moment convivial sous l'arbre de Noël et de partager leurs photos en envoyant une carte de vœux au design original par email ou via les réseaux sociaux; illustrant la capacité du média aéroport à créer le buzz et proposer des offres convergentes avec les dernières technologies mobiles.

Enfin, les dispositifs proposant des services aux passagers, font également partie des solutions de communication à forte valeur ajoutée, tant pour les annonceurs, que les passagers et les autorités aéroportuaires. L'un des exemples précurseurs fut – dès 2003 – celui des bornes de rechargement NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent aux passagers de travailler, de recharger leur lecteur MP3 ou de téléphoner avant l'embarquement avec la certitude de conserver l'autonomie de batterie de leur appareil électronique. Ce service, précieux pour les passagers - et qui représente une véritable optimisation du temps d'attente en aéroport - est disponible à New York JFK, Londres, Francfort, Shanghai... Les horloges aux couleurs d'une marque sont un autre exemple de service sponsorisé. Ainsi, Rolex a choisi de mettre en valeur son savoir-faire et le design de sa marque dans les aéroports de New York JFK, Paris Charles de Gaulle et Orly, Shanghai Pudong, Los Angeles et Francfort. Omega a choisi les aéroports de Nice et Bruxelles, Ulysse Nardin l'aéroport de Bangalore et Longines l'aéroport de Shanghai Hongqiao pour l'installation d'horloges portant haut l'emblème de leur marque. Enfin, plus récemment nous notons un intérêt des annonceurs pour créer des espaces « lounge » comme le lounge Mastercard à l'aéroport de New York JFK qui accueille les détenteurs d'une carte Mastercard, ou encore le lounge American Express à Singapour Changi. D'autres marques, telles qu'Ikéa à Paris, ou DBS à Shanghai, ont opté pour des lounges « éphémères » avec une orientation loisir ou affaires selon l'affinité avec l'audience ciblée.

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

Au 1^{er} janvier 2014, le Groupe détenait 271 contrats publicitaires représentant 336 792 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports à travers le monde.

Présence géographique

A fin 2013, JCDecaux opère dans les transports terrestres dans 19 pays. Avec une très forte présence en Chine, JCDecaux est le N°1 de la communication extérieure dans les transports. En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires de près de 30 000 bus dans 8 villes chinoises. Dans les métros, JCDecaux détient depuis 1977 le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway) et la ligne Airport Express (AEL) de Hong Kong et gère les espaces publicitaires des métros de Pékin, Nankin, Tianjin, Shanghai et Chongqing. En 2013, JCDecaux a renforcé sa présence dans le métro de Shanghai grâce à la signature d'un contrat exclusif de 8 ans pour l'exploitation du réseau télévisé du métro de Shanghai, portant sur 23 000 écrans numériques gérés par la société Shanghai Metro Television Co. Ltd.

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

En 2013, JCDecaux a signé un contrat exclusif d'une durée de 10 ans pour la gestion du réseau publicitaire du Delhi Airport Metro Express. Ce contrat, qui comprend des dispositifs publicitaires à la fois intérieurs et extérieurs, renforce l'activité Transport de JCDecaux en Inde.

En dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient les contrats publicitaires des métros de Santiago du Chili, Turin, Milan, Rome, Budapest, Berlin, Vienne et Prague. En Espagne, JCDecaux gère depuis 1999, les contrats de concession publicitaire du métro de Barcelone (média majeur pour les annonceurs et les agences en Espagne) et du métro de Bilbao. Depuis 2007, JCDecaux commercialisait la publicité événementielle et les supports analogiques de la périphérie du réseau du métro de Madrid. En 2013, JCDecaux a remporté l'appel d'offres pour l'exploitation exclusive de la totalité de la concession publicitaire de ce métro, qui comprend les supports analogiques, digitaux, événementiels ainsi que le canal télévisuel et des podiums promotionnels au sein du métro. Signé pour une durée de 8 ans, ce contrat conforte la position de JCDecaux en tant que numéro un de la Communication Extérieure en Espagne.

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

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

Au 31 décembre 2013, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2013) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 5 ans et 2 mois. Le montant des investissements initiaux et les coûts d'exploitation liés à l'entretien des supports publicitaires situés dans les métros, sont généralement inférieurs à ceux des contrats de Mobilier Urbain. Aussi, JCDecaux reverse aux concédants une redevance variable, sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires publicitaire.

3.3.2. Audience et trafic

Le public des métros est comparable à celui de la communication extérieure (Mobilier Urbain et Affichage grand format). Le Groupe utilise les mêmes techniques de géomarketing pour maximiser l'impact de ses réseaux publicitaires sur l'audience des métros et l'efficacité de son offre commerciale auprès des annonceurs. En Chine, où JCDecaux est le leader de la publicité dans les transports, le Groupe a développé en 2008 la première étude de mesure d'audience pour le métro de Shanghai, étude qui a été étendue en 2009 au métro de Pékin. L'étude d'audience R&F (Reach & Frequency) quantifie l'impact de chaque campagne publicitaire dans le métro. Établies d'après des indicateurs de médiaplanning fiables et objectifs comme la quantification de l'audience, la répétition, le GRP ou les contacts, ces données permettent aux annonceurs et aux agences de faire des choix éclairés, donc d'optimiser les performances de leurs campagnes. L'étude R&F métro de Pékin suit les principes généraux de mesure d'audience extérieure formulés par le comité industriel du Global Guidelines on Out-of-Home Audience Measurement (GGOOHAM) qui émet les directives globales de mesure d'audience de la communication extérieure.

L'étude R&F métro de Pékin révèle qu'une campagne publicitaire classique peut toucher plus de 64,5 % de la population adulte de Pékin en 4 semaines. Autrement dit, un annonceur peut effectuer

541 GRP, c'est-à-dire réaliser 53 millions de contacts visuels effectifs avec un réseau standard de 100 dispositifs lumineux. Les chiffres sont encore meilleurs pour les cibles offrant un intérêt particulier comme les jeunes, les diplômés ou les personnes à hauts revenus. Par exemple, le GRP atteint 765 chez les cols blancs, un score de 41 % supérieur à la moyenne. L'étude confirme que les réseaux de JCDecaux dans le métro ont non seulement un fort impact publicitaire dans un environnement clos, mais aussi qu'ils permettent des contacts effectifs de haute intensité parmi les publics cibles recherchés.

3.3.3. Ventes et marketing

En 2013, les médias de transit du Groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

JCDecaux crée l'événement dans le métro

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

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

Le Festival Innovate à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation, a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. D'octobre à décembre, des zones identifiées en fonction de la plus haute fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur imagination pour créer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. Ce positionnement résolument innovant contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la qualité et la créativité des médias qu'elle propose. Ainsi, pour la quatrième année consécutive JCDecaux Transport a été nommée par Marketing magazine (magazine professionnel à destination des acteurs du marketing et de la publicité) entreprise numéro 1 de la communication extérieure à Hong Kong.

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

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

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

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

4. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l'Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d'affaires (source : JCDecaux). En 2013, l'Affichage grand format a représenté 17,6 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

L'activité Affichage comprend également la publicité lumineuse qui consiste essentiellement en la création et l'installation de néons publicitaires de très grand format et de toiles événementielles. Présent dans 8 pays avec 98 néons publicitaires, JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie et en Europe Centrale. En 2013, l'activité publicité lumineuse et toiles événementielles a représenté un chiffre d'affaires de 14,9 millions d'euros, soit 3,2 % du chiffre d'affaires de l'activité Affichage.

4.1. Nature des contrats d'affichage

Dans le cadre des contrats d'affichage, JCDecaux loue les sites sur lesquels sont installés ses supports, principalement auprès de propriétaires de terrains ou d'immeubles privés (contrats de droit privé) et, dans une moindre mesure, auprès de collectivités locales (contrats de droit public), de sociétés de chemins de fer, d'universités ou de sociétés immobilières. JCDecaux verse

les loyers aux propriétaires de ces terrains ou immeubles. Pour l'occupation du domaine privé de l'État ou des collectivités territoriales, les contrats d'affichage sont généralement conclus après mise en concurrence. Au Royaume-Uni, le Groupe est propriétaire d'un certain nombre de terrains sur lesquels sont installés ses panneaux d'affichage.

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

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

4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2013, le Groupe disposait de 222 395 faces publicitaires réparties sur 25 pays européens (plus de 2 060 villes européennes de plus de 10 000 habitants), trois pays d'Asie-Pacifique (Chine, Singapour et Thaïlande), la Russie, l'Ukraine, le Qatar et deux pays d'Asie Centrale (Kazakhstan et Ouzbékistan). Le Groupe a poursuivi en 2013 sa politique d'amélioration de la qualité des panneaux d'affichage grand format en démontant certains panneaux de qualité médiocre et en les remplaçant par des panneaux haut de gamme, rétro-éclairés, déroulants ou digitaux, tout en démontant, dans certains pays matures, des panneaux parmi les moins rentables afin d'optimiser ses coûts.

Au 31 décembre 2013, la répartition géographique des faces d'affichage du Groupe était la suivante :

RÉGION	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	114 876
France	43 247
Asie-Pacifique ⁽²⁾	301
Royaume-Uni ⁽³⁾	32 917
Amérique du Nord	355
Reste du monde ⁽⁴⁾	30 699
TOTAL	222 395

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

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

⁽³⁾ Inclut les espaces publicitaires des cabines téléphoniques.

⁽⁴⁾ Inclut l'Afrique du Sud, les Emirats Arabes Unis, le Kazakhstan, l'Ouzbékistan, le Qatar, la Russie et l'Ukraine.

4.3. L'offre de JCDecaux

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

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

L'utilisation croissante des produits numériques a été particulièrement significative en 2013, en association avec les panneaux numériques dans d'autres secteurs de notre activité, afin de faciliter la communication des annonceurs au travers de plateformes mobiles. Les annonceurs tiennent de plus en plus compte du volume d'activité qui transite par les médias sociaux et les appareils mobiles et du rôle de la communication extérieure dans la stimulation des échanges des consommateurs sur ces plateformes. Certains clients du Groupe comme British Airways, Land Rover, BMW, Coca-Cola et Mini utilisent des dispositifs numériques de communication extérieure pour communiquer avec leurs clients au travers de flux de contenu direct, et parfois même créer une interactivité avec les visuels grâce à Twitter ou Facebook. Ce phénomène devrait monter en puissance au cours des années à venir.

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

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

Dans le cadre de tous ces développements, JCDecaux a systématiquement opéré la conversion de l'ensemble de ses anciens supports d'affichage obsolètes tels que les trionics pour les remplacer par des panneaux plus modernes, rétro-éclairés, déroulants ou numériques, ce qui a permis au Groupe de maintenir un différentiel qualité auprès de ses clients et par conséquent, des prix de vente compétitifs. JCDecaux a, par ailleurs, remplacé une large proportion de son stock d'affichage classique par des supports d'affichage haute définition dotés

d'une affiche en polyéthylène totalement recyclable. Grâce à cette transformation, non seulement le Groupe réduit son impact sur l'environnement en diminuant sa consommation de papier encollé sur les supports, mais le processus d'affichage et la visibilité s'en trouvent également améliorés. Cet engagement pris par le Groupe d'augmenter la qualité de l'offre d'affichage grand format est reconnu par le marché et, selon JCDecaux, contribue à l'avantage compétitif du Groupe.

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

- En 2005, le Groupe a érigé la Tour de la M4, une structure totalement publicitaire aussi haute qu'un immeuble de sept étages (28,5 mètres) positionnée pour permettre une visibilité maximale sur la principale autoroute reliant l'aéroport d'Heathrow à Londres.
- En 2006, JCDecaux a poursuivi l'implantation de ce type de structures publicitaires exceptionnelles, à proximité de grandes artères de circulation à fort trafic. La « Torche » a ainsi été érigée à Londres, non loin de la Tour Foster sur l'autoroute M4, et une structure similaire a été érigée sur l'autoroute A3.
- En 2008, Le Groupe a lancé 20 nouveaux dispositifs d'affichage numérique sur des emplacements de premier choix au centre de Londres. Ces nouvelles structures ont renforcé encore davantage l'attractivité de ce média pour les annonceurs, ce qui s'est avéré particulièrement approprié dans la période clé précédant les Jeux Olympiques de 2012.
- En 2009, JCDecaux a continué d'investir dans ces grands dispositifs publicitaires haut de gamme placés à des endroits stratégiques pour accroître son offre et renforcer sa position à Londres, toujours en vue des Jeux Olympiques de 2012. Deux nouvelles tours ont été construites à Londres sur les autoroutes M3 et A40M, à proximité du nouveau centre commercial Westfield, qui est le plus grand centre commercial urbain en Europe.
- En 2011, une autre tour a également été érigée sur l'A40M, à son point d'entrée dans le centre de Londres. Le Stratford Digital Sail, un dispositif numérique en forme de voile de bateau de 36 m², situé sur une des routes principales d'accès à la capitale et passant à côté du village Olympique, a également été lancé. Enfin, la Trafford Arch - un dispositif particulièrement spectaculaire enjambant une autoroute - a été mise en place à Manchester. elle s'étend sur 46 mètres et offre une surface publicitaire totale de 83 m².
- En 2013, JCDecaux a continué le programme, lancé en 2012, de conversion des écrans grand format sur Cromwell Road (axe principal reliant Heathrow au centre de Londres), en écrans numériques LED. Toutes les faces étant numériques, cette innovation spectaculaire permet au Groupe de commercialiser la « passerelle numérique » de Cromwell Road auprès des annonceurs comme une opportunité publicitaire unique en son genre. Les annonceurs ne sont plus limités par des périodes fixes de deux semaines et achètent donc l'ensemble des faces numériques de l'offre par tranches d'un jour ou plus, bénéficiant ainsi d'une exclusivité totale sur cette audience à forte valeur ajoutée. Ce concept d'exclusivité, initialement mis en place par le Groupe dans des environnements tels que les aéroports, métros et gares, a de fortes chances de se développer dans les prochaines années et permet à JCDecaux d'améliorer sa capacité à attirer des réservations tardives et des revenus publicitaires stratégiques. Cette offre a connu un franc succès puisqu'elle a d'incité plusieurs sponsors olympiques à investir dans des supports de ce type d'environnements et l'impact positif s'est poursuivi en 2013.

4.4. Vente et Marketing

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

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

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

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

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

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

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

D'autre part, fin 2011, en partenariat avec Bureau Veritas Certification, JCDecaux a mis au point une démarche inédite en France qui permet d'officialiser un standard pour le marché, en attestant la qualité de 11 685 mobiliers 8m² et 12m² sous verre rétro-éclairés. Un Comité Qualité composé de 6 annonceurs (Auchan, Bouygues Télécom, Caisse d'Épargne, L'Oréal,

Orangina Schweppes, Volkswagen), de 4 agences médias (Havas Media, Posterconseil, Posterscope et Vivaki), d'une agence de publicité (Fred & Farid), de JCDecaux et de Bureau Veritas Certification a été mis en place. Ce Comité Qualité a travaillé sur 9 critères de notation des mobiliers (5 critères discriminants comme l'isolement des panneaux, par exemple, et 4 critères contextuels) permettant d'aboutir à une classification des mobiliers Vitrines® en 4 segments : Diamant, Or, Argent et Bronze. Cette démarche de transparence permet aux annonceurs de connaître exactement le niveau de qualité et de visibilité des supports d'affichage qu'ils achètent chez JCDecaux. Ce référentiel est ouvert aux autres acteurs de la communication extérieure. En octobre 2013, Bureau Veritas Certification a renouvelé pour un an, à la suite d'un audit, son attestation de conformité attribuée à JCDecaux.

1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

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

En 2013, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls huit annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe, aucun ne représentant plus de 2 %. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2013, avec sept des dix principaux annonceurs déjà présents en 2012. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 14,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013 (12,8 % en 2012).

Le tableau suivant présente la part des dix plus grands secteurs d'activité du groupe dans son chiffre d'affaires 2013 :

SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	15,3 %
Loisirs, divertissement, cinéma	12,5 %
Produits de luxe et de beauté	11,2 %
Finance	10,1 %
Agroalimentaire	7,7 %
Automobile	7,4 %
Télécoms & technologie	7,3 %
Services	6,6 %
Mode	5,7 %
Voyages	4,8 %

Cyclicité et saisonnalité

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

récession qui a impacté l'industrie de la publicité n'a toutefois pas permis au Mobilier Urbain de résister significativement mieux que les autres médias traditionnels.

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

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

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

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

3. JCDECAUX ONEWORLD : AU SERVICE DES ANNONCEURS INTERNATIONAUX

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

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

Capitalisant sur les succès enregistrés depuis quatre ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe déploiera géographiquement de nouvelles ressources en 2014 avec la création de nouveaux postes de chargés de relations clientèles internationales à Miami. Bien que faisant partie des équipes JCDecaux OneWorld, ces derniers travailleront également en étroite collaboration avec les équipes commerciales opérant aux Etats-Unis et en Amérique Latine, afin de simplifier les interactions avec les clients du Groupe implantés dans cette zone. JCDecaux considère que cela permettra aux clients internationaux du Groupe d'avoir un meilleur accès à la gamme mondiale de ses produits, et que cela encouragera également des clients de moindre taille à recourir aux services de JCDecaux dans le cadre de leur expansion sur de nouveaux marchés.

JCDecaux OneWorld a récemment réalisé des campagnes internationales pour des clients tels que Oracle, Mango, Gucci, Calzedonia, Nissan, Dolce & Gabbana, Hermès, Bank of China et la Croix Rouge. La centralisation des ressources a aussi permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec Procter & Gamble et LVMH, notamment dans les aéroports. En 2013, JCDecaux OneWorld, fort du réseau international de JCDecaux, a également étroitement collaboré avec des entreprises comme 21st Century Fox et Sony Pictures afin de simplifier des lancements de produits dans de nombreux pays en même temps.

La poursuite de la collaboration avec Burberry a été l'un des faits majeurs de 2013. Cet annonceur pionnier dans le domaine numérique s'est engagé dans des campagnes de communication extérieure à l'échelle internationale, suite à une expérience réussie en 2011 sur nos supports numériques et haut de gamme, dans le cadre de leur stratégie média de convergence numérique. JCDecaux OneWorld a pu poursuivre, en 2013 ce partenariat avec cet annonceur très au fait des tendances numériques.

Les campagnes réalisées par JCDecaux OneWorld sont innovantes car elles tirent profit de toute la dimension créative et internationale d'une affiche, dont le langage est universel. Le Groupe a développé des outils utilisables dans le monde entier tels que l'Outdoor Creative Optimiser. Permettant aux clients d'optimiser l'efficacité de leurs campagnes de communication, ces solutions se sont imposées comme des outils de mesure incontournables auprès du secteur de la communication extérieure.

Depuis avril 2013, JCDecaux a lancé à l'international une nouvelle version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif : Créaction®. A fin 2013, 8 pays du Groupe en sont déjà équipés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. Grâce à ces avancées dans l'assurance de la lisibilité et de l'efficacité des visuels, les clients nationaux et internationaux disposent d'une solution unique pour améliorer l'impact de leur communication sur les supports du Groupe. En France, où Créaction® existe depuis près de 10 ans et où une large majorité des campagnes nationales bénéficient déjà de cet outil, le lancement de la nouvelle version 3D Full Motion a permis de franchir en 2013 le cap historique des 500 campagnes pré-testées, véritable plébiscite des annonceurs.

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

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

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

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

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

Ainsi, ce sont des architectes et des designers de renommée internationale que JCDecaux associe à ses développements. Parmi eux, Philippe Starck, Lord Norman Foster, Robert A.M. Stern, Mario Bellini, Jean-Michel Wilmotte, André Poitiers, Patrick Jouin, Mathieu Lehanneur Carlos Bratke, Ruy Ohtake, et aussi Marc Aurel avec lequel JCDecaux a remporté l'appel d'offres de Paris pour un nouvel abri-voyageurs.

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

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

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

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

2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

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

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

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

3. INNOVATIONS RÉCENTES

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

Au-delà de Velib, qui est à la fois la référence mondiale du Vélo en Libre-Service et l'initiateur des centaines de systèmes de Vélo en Libre-Service lancés depuis 2007 dans le monde entier, les équipes R&D travaillent à l'amélioration continue des solutions installées et au développement d'une offre de nouvelle génération innovante pour les futurs contrats de JCDecaux. L'importance du VLS comme arme de conquête de nouveaux marchés est réaffirmée et l'objectif permanent est de proposer aux Villes et aux citoyens des solutions innovantes maintenant les fondamentaux d'ergonomie, de durabilité

et de qualité de service. C'est ainsi qu'un premier système, dont les points d'attache sont installés sans génie civil, a été déployé l'été dernier à Vilnius, en Lituanie et, surtout, que de nombreux brevets ont été déposés depuis 2012 préparant la migration vers l'électrique, avec des solutions en cours de développement au sein des laboratoires électroniques de l'entreprise.

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

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

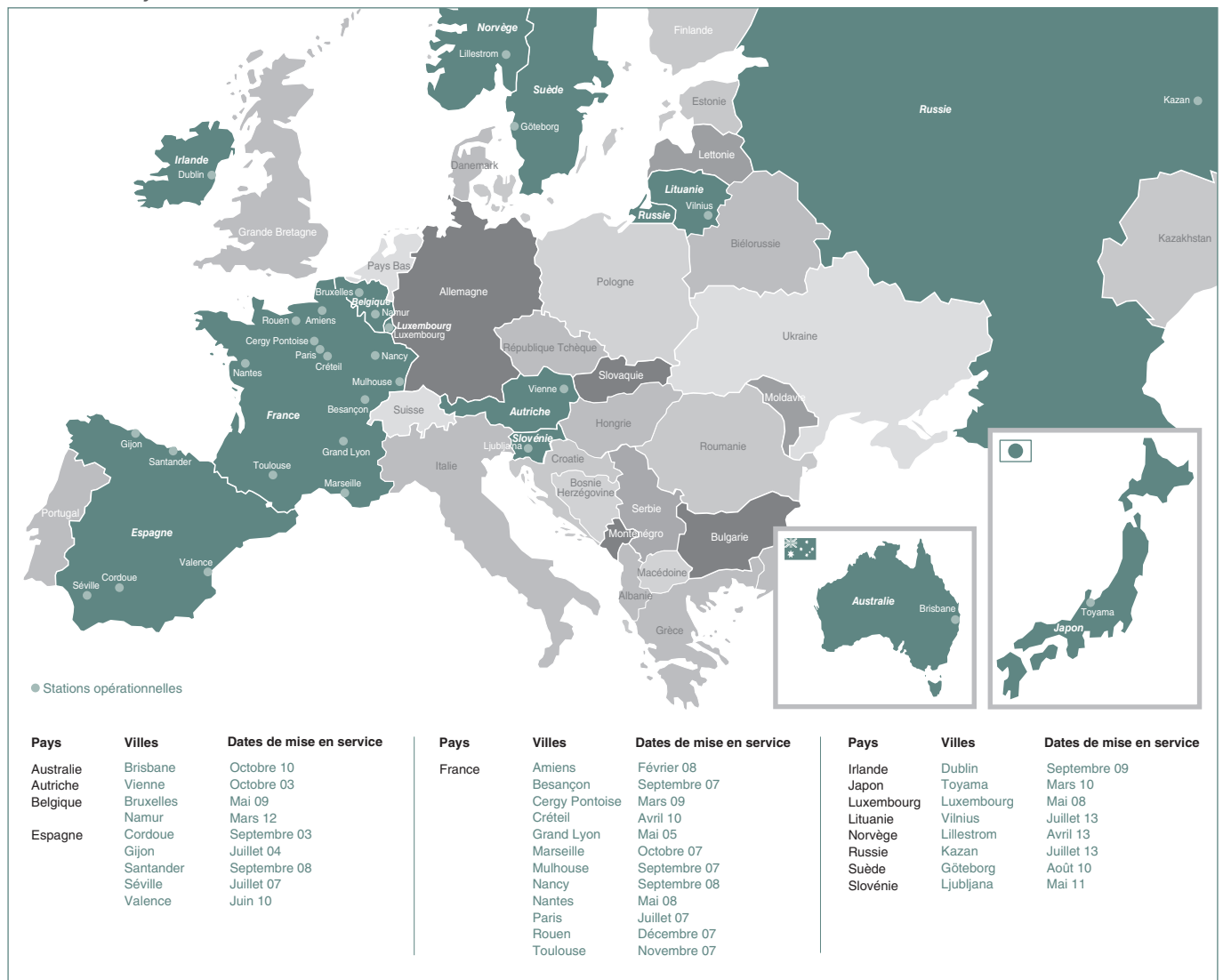
D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2013, environ 4 647 écrans étaient gérés par son intermédiaire.

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


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

Le portefeuille de 854 brevets et modèles est une autre démonstration du bien-fondé de cette politique, de la vitalité créative et de la puissance innovante des équipes de JCDecaux.

Présence des systèmes de vélos en libre-service JCDecaux dans le monde





 Kiosque à journaux à Paris, France

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La démarche développement durable du Groupe	36
L'historique de la démarche développement durable	36
La nouvelle Stratégie Développement Durable de JCDecaux	37
La gouvernance du développement durable	39
Le reporting extra-financier	39
La présence dans les indices internationaux	40
La responsabilité environnementale	41
Les émissions carbone et les consommations énergétiques.....	41
La certification ISO 14001	44
Les déchets.....	44
L'eau	45
Le papier et le plastique	45
L'engagement social	46
Les informations sur les effectifs.....	46
La santé-sécurité.....	48
La politique sociale.....	50
Les conditions de travail.....	53
L'engagement sociétal	56
Les relations avec les fournisseurs	56
Les relations avec les salariés	57
Les relations avec les clients	57
Les relations avec les investisseurs.....	62
La contribution de JCDecaux aux communautés locales	62
Table de concordance Art 225 et GRI	64

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

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

Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations pour l'exercice 2013 a été établi par le Cabinet Mazars, mandaté en tant qu'organisme tiers indépendant vérificateur.

Comme pour l'exercice précédent, le Document de Référence distingue les informations environnementales, sociales et sociétales et présente les actions et les résultats chiffrés obtenus pour l'année 2013. Les informations relatives à l'article 225 de la loi Grenelle 2, vérifiées par l'organisme tiers indépendant, sont référencées dans la table de correspondance disponible à la fin de la partie « Le développement durable ».

En 1964, lorsque Jean-Claude Decaux invente l'abribus publicitaire, son idée est de concevoir et développer des gammes de mobiliers alliant service public aux usagers, esthétique, fonctionnalité et efficacité publicitaire pour les annonceurs. Lyon devient la première ville au monde de plus de 100 000 habitants à être équipée gratuitement d'abribus, en échange du droit d'exploitation des espaces publicitaires. Dès l'origine, le développement durable est donc au cœur du modèle économique de JCDecaux.

En 1972, JCDecaux remporte le contrat des abribus de Paris ; la capitale française devient alors sa vitrine nationale. Au fil des années, JCDecaux se développe et poursuit sa politique d'innovation en créant régulièrement de nouveaux produits : MUPI, panneaux de signalisation, PISA, JEI, Infobus, avec toujours la volonté de fournir des services de qualité, utiles aux citoyens. En 1980, JCDecaux installe ses premiers sanitaires publics à entretien automatique à Paris. Quinze ans plus tard, le premier modèle de sanitaire accessible à tous est installé à San Francisco.

A partir de l'année 1982 et la conquête de l'Allemagne, le Groupe change de dimension et entame un développement rapide à l'international où il collabore avec les meilleurs designers et architectes internationaux, comme Sir Norman Foster, Philip Cox ou Patrick Jouin. En 2001, JCDecaux s'introduit en Bourse et se dote d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire avec une présidence alternée de Jean-François Decaux et Jean-Charles Decaux.

En 2007, après Velo'V à Lyon, JCDecaux installe à Paris le plus grand système de Vélos en Libre-Service au monde, un moyen de déplacement doux qui s'ancre pleinement dans le quotidien des usagers. L'année 2007 marque également la création de la Direction du Développement Durable et de la Qualité, avec la volonté d'apporter, pour l'ensemble du Groupe, des réponses aux enjeux du développement durable et de renforcer la démarche responsable de JCDecaux. Cette création a été

suivie d'engagements forts, formalisés en 2008 dans la lettre d'engagement en faveur du développement durable signée par Jean-François Decaux et Jean-Charles Decaux, et réaffirmé dans les Chartes éthique et Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe.

JCDecaux a mené en 2012 et 2013 une réflexion en profondeur sur sa politique de développement durable, souhaitant renforcer son engagement de 2008, qui a abouti à une Stratégie Développement Durable. Cette Stratégie a été déployée en interne fin 2013. Elle définit 6 priorités d'actions pour le Groupe et l'ensemble de ses filiales.

Au cours du 1^{er} semestre 2014, le Groupe officialisera les objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre de la Stratégie ainsi que les indicateurs associés, dans un document spécifique.

Le déploiement de la Stratégie étant en cours, les données quantitatives présentées ci-après sont le résultat de notre engagement historique, formalisé dans « La Lettre d'engagement en faveur du développement durable » de 2008.

1. L'HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE DÉVELOPPEMENT DURABLE



2. LA NOUVELLE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE JCDECAUX

Un an après la création de la Direction du Développement Durable et de la Qualité en 2007, JCDecaux a officialisé sa feuille de route, la Lettre d'engagement en faveur du développement durable, qui synthétisait les priorités d'actions du Groupe en matière de développement durable.

L'engagement du Groupe en 2008 a permis de consolider la réputation de JCDecaux comme une entreprise responsable, reconnue par ses partenaires et clients.

Aujourd'hui n°1 mondial de la communication extérieure, JCDecaux réaffirme son engagement en faveur du développement durable en présentant ses nouvelles priorités stratégiques, reflétant l'ambition du Groupe d'accroître son attractivité et sa performance environnementale, sociale et sociétale. La Stratégie Développement Durable de JCDecaux vise à apporter des réponses concrètes et innovantes aux enjeux du développement durable, en mettant l'énergie, l'expertise et l'intelligence collective de l'entreprise et de ses collaborateurs au service d'une croissance long terme, aux côtés de ses clients et de ses parties prenantes.

Objectifs de la nouvelle Stratégie Développement Durable

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

Dans la suite de ce chapitre, la nouvelle Stratégie Développement Durable sera désignée par la « Stratégie Développement Durable » ou la « Stratégie ».

2.1. L'élaboration de la Stratégie

Le travail d'élaboration de la Stratégie, effectué en 2012 et 2013, a été conduit par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et sous le contrôle du Directoire.

L'analyse des facteurs externes et internes liés aux enjeux du développement durable pour JCDecaux a été réalisée sous la forme d'une matrice de matérialité, présentée ci-dessous.

Pour mieux déterminer et hiérarchiser les enjeux du développement durable et les attentes des parties prenantes de JCDecaux, aussi bien internes qu'externes, le Groupe a procédé en plusieurs étapes :

2.1.1 Identification des enjeux

- Travail sur les enjeux :
 - Bilan de la Lettre d'engagement en faveur du développement durable de 2008 et des politiques qui en ont découlés
 - Identification des enjeux de développement durable les plus pertinents pour JCDecaux
- Travail sur le lien entre le développement durable et le business : des interviews de nombreux managers JCDecaux travaillant dans différents services et régions du Monde ont été menées
- Travail sur les parties prenantes :
 - Identification des parties prenantes internes et externes de JCDecaux
 - Identification des enjeux des parties prenantes au travers d'entretiens réalisés auprès de nombreux managers JCDecaux et de nombreuses sources d'informations disponibles sur les attentes des collectivités et sociétés de transports, des annonceurs, de la communauté financière et extra-financière, des usagers des systèmes de Vélos en Libre-Service et des citoyens
 - Synthèse de ces nombreuses sources d'informations

2.1.2 Analyse et hiérarchisation de ces enjeux

A partir de la liste obtenue lors de la phase d'identification, le Groupe a évalué l'importance de chaque enjeu selon 2 critères, pour faire émerger les plus significatifs :

- Degré d'importance de l'enjeu pour chaque partie prenante
- Degré d'importance de l'enjeu pour l'activité de JCDecaux et suivant les leviers d'actions possibles

Cette évaluation a été réalisée au travers des entretiens auprès de nombreux managers JCDecaux en contact avec les parties prenantes et notamment, les collectivités et les sociétés de transports, nos annonceurs, la communauté financière et extra-financière et les usagers des systèmes de Vélos en Libre-Service.

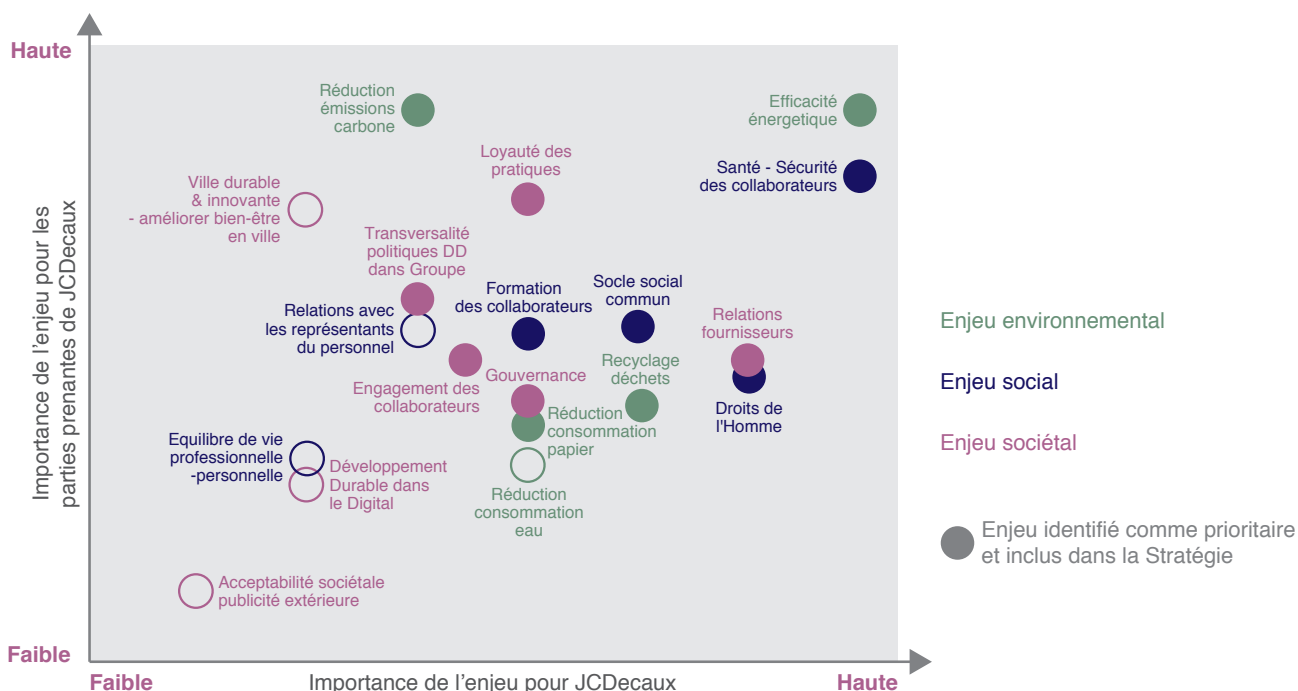
Les informations ont ensuite été compilées dans une matrice de matérialité, qui a permis de faire émerger les enjeux les plus importants à la fois pour l'activité de JCDecaux et pour ses parties prenantes. Ainsi, le Groupe a défini 6 priorités d'actions stratégiques répondant aux enjeux identifiés comme les plus importants.

Cette approche nous a permis de concentrer les ressources sur les enjeux stratégiques créateurs de valeur et porteurs de sens pour l'entreprise, de nous assurer que la Stratégie Développement Durable était en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et que les priorités et les actions proposés étaient en ligne avec les activités de nos filiales et les attentes de leurs parties prenantes.

LA DÉMARCHE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE

2.1.3 Matrice de matérialité

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



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

Les sujets qui n'ont pas été intégrés dans la Stratégie Développement Durable ne sont pas considérés comme sans importance par le Groupe. Il était néanmoins essentiel de prioriser les actions pour assurer un déploiement efficace dans les filiales du Groupe et donner une visibilité claire aussi bien en interne qu'en externe de la feuille de route du Groupe en matière de développement durable. Ces « autres » sujets, notamment ceux jugés importants mais qui n'ont pas été retenus comme prioritaires, seront travaillés en interne avec les Directions opérationnelles concernées, pour une intégration éventuelle dans la Stratégie au fur et à mesure de sa révision.

2.2. Les 6 priorités stratégiques et les engagements associés

Entérinée par le Directoire fin 2013, la Stratégie Développement Durable est composée de 6 priorités, équilibrées entre les 3 axes du développement durable : environnement, social et sociétal, directement liées aux enjeux mis en évidence par la matrice de matérialité. Un sponsor a été désigné pour chaque priorité de la Stratégie et a constitué un groupe de travail composé de managers de différents pays et zones géographiques pour participer à la définition des mesures prises sur chaque priorité. Les sponsors, sont également en charge du pilotage, du suivi et de l'atteinte des objectifs et d'aider les pays qui le demandent à déployer les mesures. Le choix de directeurs opérationnels et fonctionnels comme sponsors des priorités de la Stratégie montre l'importance pour le Groupe de l'appropriation des sujets développement durable par tous et de leur intégration dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Priorités environnementales

- Réduire nos consommations électriques
- Réduire nos autres impacts environnementaux

Priorités sociales

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

Priorités sociétales

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

La Stratégie Développement Durable avec ses 6 priorités est en cours de déploiement dans l'ensemble des filiales où JCDecaux a le management. Les filiales ont élaboré leurs plans d'actions locaux et ont fixé leurs objectifs en lien avec les objectifs du Groupe. Ces plans d'actions locaux ont ensuite été consolidés pour valider des engagements concrets pour l'ensemble du Groupe.

Un document expliquant en détail la Stratégie Développement Durable et les objectifs associés sera publié au cours du 1^{er} semestre 2014 et mis à disposition sur le site Internet de JCDecaux.

En complément des priorités de la Stratégie, les filiales de JCDecaux ont pour certaines déjà des engagements en matière de développement durable, en fonction de leurs problématiques et spécificités locales.

2.3. Le pilotage de la Stratégie Développement Durable

La Stratégie Développement Durable a été déployée dans les filiales du Groupe où JCDecaux a le management et qui étaient déjà intégrées au reporting extra-financier (38 pays), représentant 93,9% de son Chiffre d'Affaires en 2013.

La stratégie sera pilotée tout au long de l'année par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, par les sponsors de chaque priorité stratégique, leurs Directions opérationnelles et par le Comité Développement Durable en lien avec le Directoire.

Les priorités et les objectifs fixés ainsi que les résultats obtenus seront analysés et éventuellement révisés suivant l'évolution de la stratégie de l'entreprise et de son environnement.

Les indicateurs de suivi de chaque priorité seront présentés chaque année dans le Document de Référence et dans un rapport dédié au développement durable.

Une revue annuelle de l'avancement de la Stratégie sera réalisée par le Directoire. Au cours de ces revues, les priorités, leur contenu et les objectifs fixés pourront être révisés en fonction des progrès réalisés, de l'évolution de l'activité et du contexte. En cas d'évolution de ses priorités stratégiques en matière de développement durable, JCDecaux s'engage à être transparent sur ces changements, et à continuer à publier les indicateurs de la stratégie ou à expliquer pourquoi ces indicateurs ne sont plus suivis et publiés.

Les thématiques et les indicateurs de suivi communiqués historiquement seront maintenus et enrichis dans le cadre de la Stratégie Développement Durable.

3. LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

3.1. La Gouvernance du groupe JCDecaux

Les informations sur la gouvernance de JCDecaux sont présentées dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques ».

3.2. La Direction du Développement Durable et de la Qualité

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

Sa mission est de :

- proposer et mettre en œuvre les orientations stratégiques du Groupe dans les domaines du développement durable ;
- fédérer et aider les métiers et les filiales du Groupe à définir et déployer leurs programmes de développement durable en ligne avec la Stratégie du Groupe ;

- assurer l'animation et la coordination des plans d'actions développement durable ;
- répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes sur les sujets en lien avec le développement durable ;
- conduire la politique Qualité du Groupe.

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

3.3. Le Comité Développement Durable

Pour piloter la politique développement durable de JCDecaux et poursuivre la dynamique interne créée par la Stratégie, JCDecaux se dote en 2014 d'un Comité Développement Durable. Ce comité, composé du membre du Directoire en charge des sujets développement durable, du Directeur du Développement Durable et de la Qualité, du Directeur de l'Audit Interne et des sponsors en charge des priorités stratégiques, se réunira deux fois par an pour décider des grandes orientations de l'entreprise sur les thématiques du développement durable.

4. LE REPORTING EXTRA-FINANCIER

Le reporting extra-financier, réalisé sous la responsabilité de la Direction du Développement Durable et de la Qualité, permet à JCDecaux de suivre un ensemble de données extra-financières et de piloter sa politique développement durable.

4.1. Périmètre de reporting

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

Le périmètre couvert par le reporting extra-financier représente 96,5 % du chiffre d'affaires pour les données environnementales et 96,3 % des effectifs (ETP) du Groupe pour les données sociales en 2013.

4.2. Périodicité du reporting

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

4.3. Usage du reporting

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

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

5. LA PRÉSENCE DANS LES INDICES INTERNATIONAUX

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

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

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



« JCDecaux a été sélectionné pour figurer dans le registre d'investissement Ethibel Excellence depuis le 08.05.2013. Cette sélection du Forum Ethibel (www.forumethibel.org) indique que l'entreprise fait mieux que la moyenne de son secteur en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ».



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



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

Chaque année depuis 2008, le Groupe répond publiquement au CDP (anciennement « Carbon Disclosure Project »), un organisme indépendant à but non lucratif, qui travaille à la réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises. JCDecaux SA. a obtenu le score 83 B en 2013, score en progression par rapport à 2011 et 2012.

PRIORITÉS ENVIRONNEMENTALES

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

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe sont dues aux consommations énergétiques, par ordre d'importance, des mobiliers, des véhicules et des bâtiments. Les autres principaux impacts environnementaux du Groupe sont les déchets et les consommations d'eau. Au sein des déchets, 2 catégories vont faire l'objet de politiques ciblées, le papier et le plastique pour réduire leur usage et améliorer leur recyclage.

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

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

1. LES ÉMISSIONS CARBONE ET LES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES

La réduction des émissions carbone du Groupe passe par la diminution de ses consommations énergétiques, son principal impact environnemental. JCDecaux a donc mis en place, dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, des mesures environnementales ambitieuses pour réduire ces consommations, qui devraient entraîner mécaniquement la baisse des émissions carbone du Groupe.

Emissions carbone

EN TEQ CO ₂	2011	2012	2013
Mobiliers*	141 841	153 524	145 723
Bâtiments*	9 069	11 915	12 281
Véhicules	25 704	26 307	27 474
TOTAL DES ÉMISSIONS CARBONE*	176 614	191 746	185 478
Scope 1 ⁽¹⁾	29 661	31 362	31 840
Scope 2 ⁽²⁾	146 953	160 384	153 638
Emissions carbone évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable	39 978	46 034	51 100

L'ensemble des données environnementales présentées ci-dessus sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,5 % du CA

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

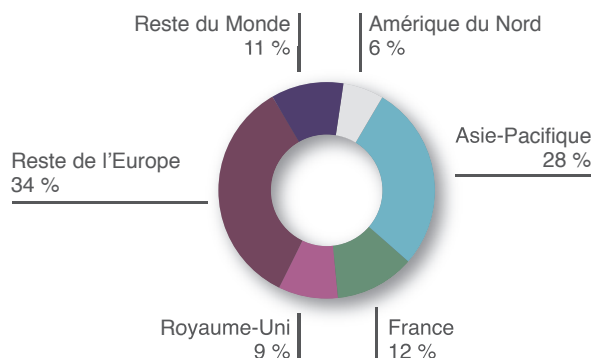
⁽¹⁾ Scope 1 : Somme des émissions directes, induites par la combustion d'énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon, tourbe..) de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise.

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

Les émissions carbone du Groupe sont restées quasi-stables (-0,5 %) entre 2012 et 2013 et ce malgré une croissance de l'activité, notamment l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor en Russie, le démarrage de l'activité liée au contrat des horloges de Sao Paulo au Brésil et le gain de nouveaux contrats, en Chine notamment. La maîtrise des consommations énergétiques des pays, l'évolution favorable des facteurs d'émission de l'électricité et la fiabilisation des données de consommation des mobiliers, notamment au Royaume-Uni, ont permis de légèrement réduire les émissions carbone du Groupe.

En prenant en compte l'investissement important du Groupe dans l'électricité issue de sources d'origine renouvelable, les émissions totales du Groupe ont diminué de 3,3 % en 2013.

Répartition des émissions carbone par zone géographique en 2013



La compensation carbone

En complément de sa démarche de réduction de ses impacts sur l'environnement, JCDecaux a recours à la compensation volontaire d'une partie de ses émissions carbone.

En 2013, le Groupe a compensé 1 059 tonnes de carbone. Les émissions compensées concernaient principalement les émissions carbone dues à la flotte de véhicules en charge de l'entretien et de la régulation de certains contrats.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES

JCDecaux a mis en place des mesures environnementales ambitieuses pour réduire ses consommations énergétiques. Les mesures adoptées concernent les mobiliers, les véhicules et les bâtiments, et sont déployées dans les pays du Groupe.

La consommation électrique des mobiliers étant le principal impact environnemental du Groupe, sa réduction en est l'axe prioritaire. La Direction des Etudes de JCDecaux travaille ainsi en particulier à l'optimisation de la performance énergétique des nouveaux mobiliers et des mobiliers existants, notamment sur les technologies d'éclairage.

Le 2^{ème} axe de travail qui correspond au 2^{ème} impact environnemental du Groupe concerne les véhicules. Pour réduire les consommations énergétiques des véhicules, des mesures sont mises en place dans l'ensemble du Groupe, de la formation à l'éco-conduite des utilisateurs des véhicules à la sélection de véhicules moins émetteurs de CO2.

Le 3^{ème} axe concerne la consommation énergétique des immeubles, bureaux et entrepôts de JCDecaux. Le Groupe a adopté une série de mesures pour réduire ces consommations énergétiques.

Consommations énergétiques

EN MWH	2011	2012	2013
Mobiliers	538 237	571 804	571 778
Bâtiments	39 832	54 334	54 642
Véhicules	103 113	107 152	111 828
TOTAL	681 182	733 290	738 248

L'ensemble des données environnementales présentées ci-dessus sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,5 % du CA

La consommation énergétique totale du Groupe est restée quasi-stable en 2013 (+0,7 %), malgré l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor en Russie et une croissance de l'activité, notamment liée au contrat des horloges de Sao Paulo au Brésil et au gain de nouveaux contrats en Chine. La maîtrise des consommations énergétiques des pays et la fiabilisation des données de consommation des mobiliers, notamment au Royaume-Uni, ont permis de stabiliser les consommations énergétiques du Groupe.

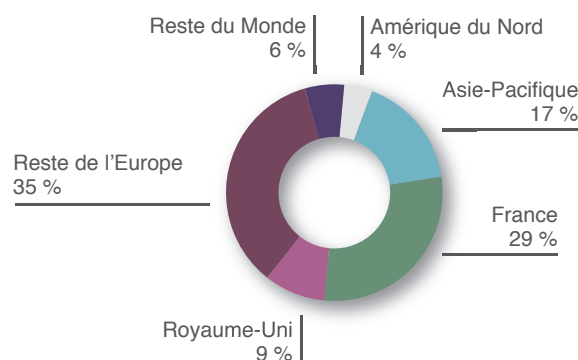
1.1. La consommation électrique des mobiliers

Consommations électriques

EN MWH	2011	2012	2013
Mobiliers	538 237	571 804	571 778

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,5 % du CA

Répartition des consommations électriques des mobiliers par zone géographique en 2013



La Direction des Etudes de JCDecaux utilise l'analyse du cycle de vie (ACV) pour identifier l'ensemble des impacts environnementaux liés à la composition, la fabrication, l'utilisation et la fin de vie des mobiliers. Depuis 2011, ces analyses de cycle de vie sont réalisées en interne, par la Direction des Etudes, via un logiciel dédié.

La consommation électrique des mobiliers, principal impact environnemental du Groupe, représente plus de 70 % des consommations énergétiques de JCDecaux. Sa réduction constitue notre premier axe de travail, notamment dans le cadre de la Stratégie Développement Durable.

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

La généralisation de l'installation de ballasts électroniques dimmables pour les dispositifs d'éclairage permet de réaliser des gains d'énergie de 28 % par rapport à l'utilisation de tubes ferromagnétiques.

L'utilisation de la technologie LED pour les dispositifs d'éclairage permet, quant à elle, de réduire les consommations électriques de l'ordre de 57 % par rapport aux consommations des tubes ferromagnétiques. En couplant à la technologie LED un système de modulation de la puissance, la réduction des consommations électriques est encore plus substantielle. Cette option a notamment été retenue dans le cadre du contrat des abris voyageurs de la Ville de Paris.

Ainsi, la technologie LED joue un rôle grandissant dans le secteur de la publicité extérieure. Cette technologie, très résistante, allie l'avantage de consommations électriques réduites à des caractéristiques esthétiques intéressantes.

En complément, la Direction des Etudes de JCDecaux poursuit son travail de veille technologique, étudiant les innovations qui pourraient être appliquées au mobiliers JCDecaux pour réduire les consommations énergétiques et les autres impacts environnementaux de ces mobiliers et accroître l'utilisation de matériaux innovants, notamment ceux issus des filières de recyclage. Les technologies et matériaux identifiés comme intéressants sont comparés dans le cadre de tests en conditions réelles puisqu'au-delà de l'applicabilité des innovations, leur durée de vie et facilité d'entretien et maintenance pour les agents sont également prises en compte.

A titre d'exemple, dans le cadre du contrat des abribus de Paris, JCDecaux va installer 2 000 abribus conçus par le designer Marc Aurel. Ces abribus modulaires proposeront aux citoyens de nouveaux services plus innovants et davantage de confort, tout en consommant moins d'énergie, en cohérence avec sa politique de développement durable, de l'ordre de 34 % par rapport aux modèles actuellement implantés dans la ville, soit des performances énergétiques allant au-delà des 30 % du Plan Climat de la Ville de Paris.

La conception des sanitaires (modèle Patrick Jouin) illustre également la démarche globale de réduction des consommations énergétiques de JCDecaux, avec des réductions de la consommation électrique de ces sanitaires, de l'ordre de 30 % comparativement au précédent modèle.

1.2. La consommation des bâtiments

Consommation énergétique des bâtiments

EN MWH	2011	2012	2013
Bâtiments	39 832	54 334	54 642

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,5 % du CA

La consommation énergétique des bâtiments occupés par JCDecaux est restée quasi-stable (+0,6 %) en 2013.

Dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, différentes mesures seront mises en place pour réduire les consommations énergétiques des bâtiments, notamment pour les bâtiments dont JCDecaux est propriétaire.

1.3. Les énergies renouvelables

Consommation d'électricité

EN MWH	2011	2012	2013
Mobiliers	538 237	571 804	571 778
Bâtiments	19 727	24 442	25 735
TOTAL	557 964	596 246	597 513
dont électricité verte	121 549	144 594	158 569
% électricité verte	21,7 %	24,3 %	26,5 %

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,5 % du CA

En complément des actions de réduction de ses consommations énergétiques, le Groupe poursuit sa politique ambitieuse d'achat d'électricité verte. En 2013, la couverture par de l'électricité verte (incluse dans les contrats de fournisseurs ou achat de certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité) des consommations électriques totales du Groupe a atteint 26,5 %. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité achetés en 2013 ont répondu à un cahier des charges aux critères qualitatifs stricts, élaboré par la Direction du Développement Durable et de la Qualité du Groupe.

Le recours aux énergies renouvelables passe également par le développement de mobiliers innovants. JCDecaux propose d'intégrer des énergies renouvelables pour alimenter les abris-voyageurs non publicitaires avec des panneaux solaires dans les régions au climat adapté. En 2013, 1 942 mobiliers bénéficient de cette technologie dans le monde.

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

1.4. La consommation des véhicules

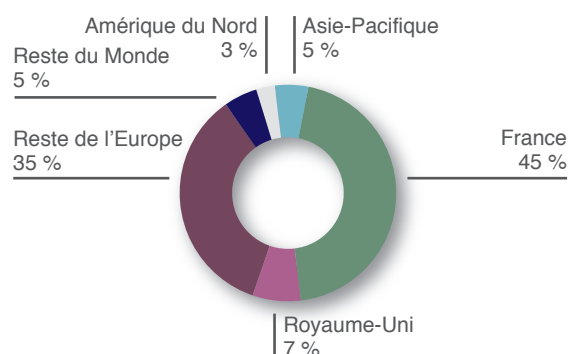
Consommation énergétique des véhicules

EN MWH	2011	2012	2013
Véhicules	103 113	107 152	111 828

L'ensemble des données environnementales sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,5 % du CA

La consommation énergétique des véhicules a augmenté de 4,4 % en 2013, ce qui s'explique en grande partie par l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor en Russie et la croissance de l'activité, notamment liée au contrat des horloges de Sao Paulo au Brésil et au gain de nouveaux contrats en Chine.

Répartition des consommations énergétiques des véhicules par zone géographique en 2013



1.4.1 Eco-conduite

En 2013, JCDecaux a continué à déployer dans les filiales du Groupe son programme d'éco-conduite, qui consiste à modifier le comportement des conducteurs au volant. Ce programme remporte une adhésion forte de l'ensemble des collaborateurs formés qui comprennent l'intérêt de ce nouveau mode de conduite pour l'environnement mais aussi pour réduire les accidents. Dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, les formations à l'éco-conduite seront étendues à l'ensemble des filiales du Groupe.

En France, ces formations ont permis d'obtenir des résultats concluants : entre 2005 et 2013, la consommation de carburant aux 100 km a été réduite de 10 % et le nombre d'accidents a diminué de 50 %.

En 2012, JCDecaux Belgique a remporté le trophée de bronze aux Fleet Green Awards, qui récompense les entreprises qui appliquent une politique automobile respectueuse de l'environnement. La formation « drivOlution » dispensée au cours du projet « eco-driving » a pour but d'inculquer aux conducteurs participants de solides réflexes de conduite écologique. L'objectif était de diminuer ainsi l'émission de CO2 de 10 % et de conduire plus prudemment. Avec les économies réalisées grâce à ce projet, JCDecaux Belgique a fait une donation de 10 000 € à une fondation contre le cancer.

1.4.2 Véhicules écologiques

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

Dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, le Groupe a défini des seuils d'émissions de CO2 maximum, par type de véhicule, à destination des filiales, pour favoriser le choix de véhicules plus écologiques lors du renouvellement des flottes de véhicules. En 2013, les véhicules propres (électriques, GNV, GPL, flexifuel, hybrides) utilisés par le Groupe représentent 6,4 % de la flotte de JCDecaux.

1.4.3 Organisation logistique

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

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Au-delà des émissions carbone générées par les consommations énergétiques, les activités du Groupe engendrent d'autres impacts environnementaux. La Stratégie Développement Durable vise à réduire ces impacts en se concentrant sur :

- Le papier : Au cœur du métier de JCDecaux, il fait l'objet de mesures visant à optimiser sa consommation et améliorer son recyclage.
- Le plastique : L'utilisation de PVC, couramment utilisé dans les affiches et les toiles événementielles est en cours de révision pour en réduire l'usage et améliorer son recyclage.
- Les autres déchets (verre, déchets électriques et électroniques (DEEE)...): JCDecaux souhaite améliorer la gestion de ses déchets en réduisant les quantités de déchets générés et en maximisant le tri et le recyclage des déchets, notamment des DEEE.

JCDecaux voit dans la maîtrise de ses impacts environnementaux, sa contribution à la préservation des ressources naturelles, mais également un levier d'innovation sur les matières utilisées, les produits développés et les processus mis en place.

2. LA CERTIFICATION ISO 14001

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

En 2013, 12 filiales sont certifiées ISO 14001 : l'Espagne (2003), la Norvège (2006), la France (2007), l'Italie (2007), le Portugal (2007), le Royaume-Uni (2008), la Suède (2009), la Finlande (2010), l'Irlande (2011), les Pays-Bas (2011), la Belgique (2012) et les Etats-Unis (2013) représentant plus de 54 % du chiffre d'affaires du groupe JCDecaux.

3. LES DÉCHETS

Les analyses de cycle de vie, réalisées par la Direction des Etudes de JCDecaux, ont mis en évidence, au-delà des consommations énergétiques, d'autres impacts environnementaux, dont la production de déchets, qui concerne toutes les activités du Groupe.

Quantité totale de déchets générés

EN TONNE	2011	2012	2013
Total déchets générés	21 378	21 561	22 123
% déchets triés	58,1 %	66,0 %	65,8 %

Les données environnementales présentées ci-dessus sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 92,8 % du CA

En 2013, le volume total de déchets a légèrement augmenté (+2,6 %). Dans le même temps, la part du volume de déchets triés est restée stable.

La gestion des déchets est un enjeu important pour le Groupe car elle intervient à toutes les étapes du cycle de vie des mobiliers. L'écoconception du mobilier, réalisée grâce aux analyses de cycle de vie, permet de choisir des matériaux qui intègrent des critères de durabilité et de recyclabilité pour réduire les quantités de matières premières utilisées et la quantité de déchets générés et assurer la recyclabilité des composants en fin de vie.

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

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

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

4. L'EAU

Consommation d'eau

EN M3	2011	2012	2013
Eau	145 875	118 595	136 728
Eau de pluie	3 944	3 598	3 836
CONSOMMATION TOTALE D'EAU	149 819	122 193	140 564

L'ensemble des données environnementales présentées ci-dessus sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,5 % du CA

La consommation d'eau du Groupe a augmenté de 15 % en 2013. La forte baisse observée en 2012 était liée à la régularisation importante de la facturation par notre fournisseur sur le site de Plaisir en France. Cette base 2012 étant donc « artificiellement » basse. Il faut comparer l'année 2013 à l'année 2011 pour visualiser l'évolution de la consommation d'eau du Groupe. Ainsi, entre 2011 et 2013, la consommation totale d'eau a diminué de 6,2 %, reflétant la volonté du Groupe de mieux gérer ses consommations d'eau. En 2013, l'usage de l'eau de pluie a augmenté de 6,6 %.

JCDecaux poursuit sa politique pour :

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

Les méthodes de lavage des mobiliers et des véhicules sont revues régulièrement pour réduire la quantité d'eau nécessaire tout en assurant une qualité de lavage élevée.

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

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

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

En 2013, la capacité de récupération d'eau de pluie du Groupe atteint plus de 880 m³, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2011.

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

L'eau est un impact environnemental qui a été identifié par le Groupe comme significatif. Néanmoins avant de fixer des objectifs de réduction de ses consommations d'eau dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, et au-delà des mesures déjà mises en place dans le Groupe, un groupe de travail dédié est chargé d'étudier les différents usages de l'eau entre les différentes activités.

5. LE PAPIER ET LE PLASTIQUE

Le papier et le plastique sont inclus dans la politique de gestion des déchets. Néanmoins, dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, ils ont été identifiés comme significatifs au regard de l'activité de l'entreprise et seront traités, à partir de l'exercice 2014, dans un chapitre spécifique.

PRIORITÉS SOCIALES

JCDecaux, fort de ses 11 402 collaborateurs, considère son engagement social comme un élément clé de sa réussite. A travers ses politiques sociales et ses politiques de développement des Ressources Humaines, le Groupe entend permettre à chacun d'être acteur de son évolution professionnelle dans un environnement en pleine mutation.

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

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

1. LES INFORMATIONS SUR LES EFFECTIFS

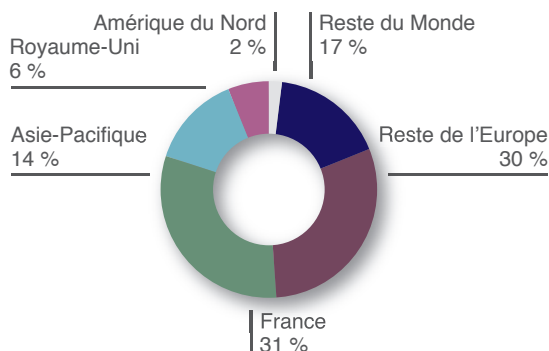
JCDecaux est implanté sur les 5 continents et dans plus de 60 pays. La gestion des ressources humaines est décentralisée au sein de chaque filiale, ce qui apporte au Groupe une grande flexibilité pour adapter au mieux son mode de fonctionnement selon le contexte et les réglementations locales, dans le respect des Chartes du Groupe.

Répartition des effectifs par zone (ETP)

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012	2013
France	3 529	3 527	3 515
Royaume-Uni	686	675	673
Reste de l'Europe	3 338	3 373	3 392
Amérique du Nord	198	201	202
Asie-Pacifique	1 812	1 932	1 981
Reste du Monde	741	776	1 639
TOTAL GROUPE	10 304	10 484	11 402

Les données Effectifs (ETP) présentées ci-dessus sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe

Répartition des effectifs par zone en 2013



Au 31 décembre 2013, l'effectif total du groupe JCDecaux s'élevait à 11 402 collaborateurs, soit une augmentation de 918 personnes par rapport à 2012 (+8,8 %), dont 716 ETP du fait de l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor en Russie.

A périmètre constant, l'effectif du Groupe enregistre une hausse de 113 ETP, soit une évolution positive de 1,1 % entre 2012 et 2013. Cette évolution organique des effectifs est due au développement des activités du Groupe suite au gain de nouveaux contrats notamment au Brésil avec les horloges de Sao Paulo et en Chine avec les métros de Pékin, de Shanghai et de Suzhou.

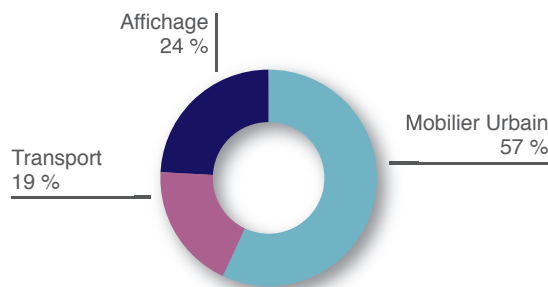
Avec 3 515 salariés, dans les fonctions propres à l'activité opérationnelle en France, et dans les fonctions de holding et de support aux filiales, les effectifs de la France représentent 31 % de l'effectif global du Groupe. Aussi la politique sociale de la France est-elle régulièrement citée dans les exemples des politiques du Groupe.

Répartition des effectifs par activité (ETP)

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012	2013
Mobilier Urbain	6 788	6 357	6 487
Transport	1 929	2 024	2 159
Affichage	1 587	2 103	2 756
TOTAL GROUPE	10 304	10 484	11 402

Les données Effectifs (ETP) présentées ci-dessus sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe

Répartition des effectifs par activité en 2013



Au 31 décembre 2013, la part de l'activité Affichage augmente et passe à 24,2 % du total Groupe (vs 20,1 % en 2012), principalement en raison de l'intégration de Russ Outdoor. En conséquence, la part des effectifs rattachée à l'activité Mobilier Urbain a baissé et représente 56,9 % du total Groupe en 2013 (vs 60,6 % en 2012), de même que celle de l'activité Transport (18,9 % en 2013 vs 19,3 % en 2012).

Répartition des effectifs par métier (ETP)

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012	2013
Technique	5 927	5 828	6 304
Vente et Marketing	2 263	2 379	2 530
Administration et Informatique	1 500	1 638	1 921
Relations Contractant	523	510	497
Recherche et Développement	91	129	150
TOTAL	10 304	10 484	11 402

Les données Effectifs (ETP) présentées ci-dessus sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe

A noter, cette année, une forte augmentation des effectifs sur la plupart des métiers, principalement en raison de l'intégration de 25 % de Russ Outdoor.

Les métiers Technique et, Administration et Informatique enregistrent les plus fortes augmentations en valeur absolue avec respectivement +476 et +283 ETP. Cette hausse des effectifs Technique s'explique principalement par l'intégration de Russ Outdoor et les hausses d'effectifs du Brésil, de l'Irlande, de la Chine et de l'Inde notamment. Les 6 304 salariés des métiers Technique, soit 55 % de l'effectif total, représentés par le personnel de terrain et d'exploitation, mettent en évidence le fort ancrage local du Groupe.

Les métiers Administration et Informatique et Recherche et Développement connaissent les plus fortes augmentations en pourcentage avec respectivement +17,3 % et +16,3 %.

Hors impact de la Russie, la croissance des effectifs de la fonction Administration et Informatique est majoritairement liée à la France, qui a lancé une campagne de recrutement d'apprentis en septembre/octobre 2013, à la Chine, en raison notamment du métro de Suzhou, et au Brésil, en raison du nouveau contrat des horloges de Sao Paulo. La forte croissance en

Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté en 2013

ANCIENNETÉ EN %	GROUPE	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DE L'EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE-PACIFIQUE	RESTE DU MONDE
Moins de 2 ans	22,4 %	14,7 %	26,6 %	14,8 %	27,2 %	39,1 %	34,8 %
2 - 5 ans	23,8 %	16,5 %	24,7 %	23,1 %	20,4 %	31,2 %	34,2 %
6 - 10 ans	19,5 %	16,6 %	24,3 %	18,7 %	29,6 %	19,2 %	24,6 %
11 - 15 ans	14,1 %	16,3 %	12,0 %	19,3 %	18,9 %	8,2 %	5,4 %
16 - 20 ans	6,9 %	7,8 %	6,6 %	12,0 %	2,9 %	1,7 %	0,9 %
21 - 25 ans	7,2 %	14,2 %	4,2 %	7,1 %	0,5 %	0,5 %	0,0 %
26 - 29 ans	2,7 %	5,6 %	0,9 %	2,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
30 ans et plus	3,5 %	8,4 %	0,7 %	2,2 %	0,5 %	0,1 %	0,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
ANCIENNETÉ MOYENNE	10,7	13,0	7,0	11,3	7,0	5,2	12,3

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

Au 31 décembre 2013, l'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 10,7 ans et varie de 5,2 ans à 13 ans selon les zones géographiques. La France, pays d'origine du groupe JCDecaux, a l'ancienneté moyenne la plus élevée à 13 ans. Les différences d'ancienneté s'expliquent principalement par l'implantation plus récente du Groupe dans certaines zones géographiques, en forte croissance, comme l'Asie-Pacifique où l'ancienneté moyenne est de 5,2 ans.

pourcentage de la fonction R&D s'explique essentiellement par la création, en France, des cellules Innovation et Développement Produits Digitaux. Cette forte progression traduit l'importance stratégique de l'innovation pour le Groupe et les efforts soutenus d'investissements en matière de R&D.

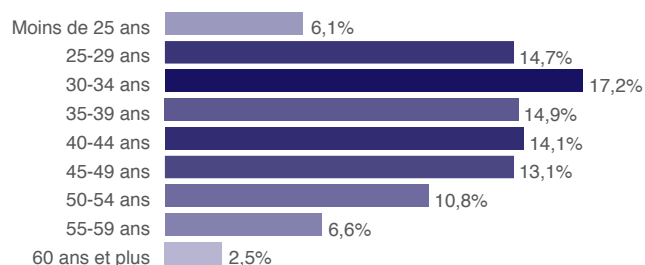
Répartition des effectifs par type de contrats

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012	2013
CDI	95,3 %	95,5 %	95,6 %
CDD	4,7 %	4,5 %	4,4 %

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

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

Répartition des effectifs par âge en 2013



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

Au 31 décembre 2013, 38 % des collaborateurs du Groupe ont moins de 35 ans, avec 6,1 % des collaborateurs de moins de 25 ans (vs 5,6 % en 2012), 42,1 % des collaborateurs ont entre 35 et 50 ans et 19,9 % ont plus de 50 ans.

2. LA SANTÉ-SÉCURITÉ

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE

JCDecaux internalise un grand nombre de métiers au sein de ses activités. Une part importante de ses effectifs est composée d'agents opérationnels, exerçant des métiers d'exploitation qui sont, de par leurs métiers, plus exposés aux risques d'accidents. La santé et la sécurité des collaborateurs est un enjeu primordial pour le Groupe, qui souhaite développer et coordonner une politique globale sur le sujet et introduire des standards dans l'ensemble de ses filiales.

La Politique Santé-Sécurité de JCDecaux a pour objectifs de réduire le nombre d'accidents du travail et leur gravité. Pour y parvenir, des principes de management de la santé et de la sécurité ont été définis et sont en cours de déploiement dans l'ensemble des entités où le Groupe a le management. Ces principes concernent les thématiques suivantes :

- Mise en place localement d'un système de management de la Santé-Sécurité et mise en place d'outils associés
- Gestion du risque, de la sécurité des produits et des équipements
- Formation
- Enquêtes sur les accidents et les incidents du travail
- Contrôle, audit et amélioration continue du système de management de la Santé-Sécurité
- Management des sous-traitants

Un Comité Santé-Sécurité, composé du Directeur de l'Exploitation Internationale, du Directeur du Développement Durable et de la Qualité et de responsables santé-sécurité dans les différentes régions où le Groupe est présent, a été créé fin 2013. Il a pour missions de définir les orientations de la Politique Santé-Sécurité du Groupe et de fournir l'aide nécessaire aux filiales pour implanter localement cette Politique.

La traduction de ces politiques et actions en résultats concrets pour le Groupe nécessite du temps, notamment pour faire baisser significativement les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail.

2.1. La Politique Santé-Sécurité

L'amélioration constante de la sécurité et des conditions de travail du personnel est un objectif prioritaire pour JCDecaux. En 2013, dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, la Politique Santé-Sécurité s'est renforcée et formalisée pour aider chaque filiale à mettre en place un système de management de la santé-sécurité conforme aux attentes du Groupe. Des mesures claires ont ainsi été définies visant à garantir et promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être de tous les collaborateurs et à réduire et contrôler les risques dans la mesure du possible.

Cette politique, pilotée dans chacun des pays par une organisation locale en charge de la santé-sécurité, s'appuie notamment sur un plan d'actions et un manuel de santé-sécurité, conformément aux mesures définies par le Groupe et dans le respect des législations locales.

Les risques les plus importants auxquels sont exposés les salariés concernent essentiellement le travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique.

La nouvelle Politique Santé-Sécurité du Groupe s'inspire notamment de la norme OHSAS 18001, relative à la santé et la sécurité au travail. 4 pays sont déjà certifiés selon ce système de management, la Finlande, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. L'Italie est, quant à elle, certifiée SA 8000, certification sur la responsabilité sociale.

Accidents du travail avec arrêt par zone géographique

	TAUX DE FRÉQUENCE ⁽¹⁾			TAUX DE GRAVITÉ ⁽²⁾		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
France	68,9	60,8	56,5	2,2	2,1	1,9
Royaume-Uni	3,1	4,7	6,2	0,0	0,0	0,2
Reste de l'Europe	34,8	21,4	33,8	1,0	0,6	0,7
Amérique du Nord	9,9	12,3	12,6	0,3	0,0	0,0
Asie Pacifique	20,2	7,1	3,7	0,1	0,0	0,0
Reste du monde	16,1	21,4	5,3	0,5	0,5	0,1
GROUPE	38,8	29,3	28,5	1,1	0,9	0,8

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

⁽¹⁾ nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées

⁽²⁾ nombre de jours d'arrêt de travail pour mille heures travaillées

2.2. L'absentéisme

Taux d'absentéisme* par zone géographique

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012	2013
France	8,3 %	9,5 %	8,9 %
Royaume-Uni	3,1 %	3,5 %	3,1 %
Reste de l'Europe	6,5 %	7,6 %	7,5 %
Amérique du Nord	2,6 %	6,3 %	8,0 %
Asie Pacifique	3,0 %	2,6 %	2,2 %
Reste du monde	2,6 %	4,2 %	7,4 %
GROUPE	5,9 %	6,8 %	6,8 %

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

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

Taux d'absentéisme par motif et zone géographique en 2013

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

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

L'absence pour maladie représente 60 % des jours d'absences du Groupe.

3. LA POLITIQUE SOCIALE

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE

Pour développer un socle de valeurs sociales communes à l'ensemble des collaborateurs dans tous les pays où JCDecaux est présent, favoriser un environnement de travail propice à leur développement et faire ressortir les bonnes pratiques locales pour les étendre à l'ensemble du Groupe, JCDecaux s'est fixé 3 objectifs :

- Déployer et former aux Chartes éthique et Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux
- Renforcer la gestion et le développement des talents
- Favoriser le développement des collaborateurs

3.1. Un socle social commun

Les pays du Groupe sont autonomes dans leur gestion quotidienne, notamment dans la gestion des ressources humaines et de leur politique sociale via des directions ou responsables ressources humaines locaux. Cette organisation permet à JCDecaux de s'adapter aux demandes et spécificités de chaque pays où le Groupe est implanté tout en respectant le cadre défini au sein du corpus de Chartes du Groupe.

3.1.1 Les Chartes du Groupe

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

La Charte éthique du Groupe a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (cf. Responsabilité sociétale - 3.1 Loyauté des pratiques).

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

Les principes énoncés dans ce corpus de Chartes contribuent à faire de JCDecaux un acteur responsable dans les pays dans lesquels nous exerçons nos activités. C'est pourquoi, dans le cadre de la Stratégie Développement Durable et de la priorité « mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe », une des mesures fixées est le déploiement et la formation des collaborateurs aux Chartes éthique et Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales.

3.1.2 Les Droits de l'Homme

De par son développement international, le Groupe peut être amené à se développer dans des pays présentant des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme, tels que qualifiés par l'Organisation des Nations-Unies et l'enquête annuelle « Freedom in the World ».

Le respect des Droits de l'Homme est d'une importance fondamentale pour JCDecaux et depuis 2011, la cartographie des risques du Groupe inclut les risques de non-respect des Droits de l'Homme.

En 2012, dans un contexte de développement rapide à l'international, JCDecaux a décidé de renforcer et de formaliser son engagement en matière de Droits de l'Homme avec le déploiement dans l'ensemble de ses filiales de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux.

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

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

Chaque nouveau salarié reçoit un exemplaire de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux et de la Charte éthique, lors de son embauche. Ces Chartes sont mises à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe et sont notamment disponibles sur l'Intranet de chaque pays. A fin 2013, 84 % des pays dont JCDecaux a le management, ont déployé la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux.

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

3.2. La gestion et le développement des talents

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

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

3.3. La formation

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

Formation des salariés

GRUPE	2011	2012	2013
Nombre d'heures de formation	80 275	72 144	85 715
Taux de formation	82,4 %	66,1 %*	73,4 %
FRANCE			
Nombre d'heures de formation	34 642	37 535	26 405
Taux de formation	87,1 %	51,6 %*	46,2 %

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

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

En 2013, 85 715 heures de formation ont été dispensées à plus de 8 100 collaborateurs répartis sur l'ensemble des filiales du Groupe.

Le taux de formation du Groupe a augmenté de 11 % entre 2012 et 2013.

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

En 2013, certaines filiales du Groupe ont lancé d'importants programmes de formations dans les domaines suivants :

- Brésil, où l'activité a démarré récemment : formation de l'ensemble du personnel aux nouveaux métiers du digital

- Russie, qui a été intégrée au reporting extra-financier du Groupe en 2013 : formation régulière de l'ensemble des salariés à la Santé-Sécurité
- Hong Kong : formation de tous les nouveaux collaborateurs au corpus de Chartes du Groupe (Charte éthique, Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales)

Des formations complémentaires, en lien avec les priorités définies dans la Stratégie Développement Durable, seront développées et déployées dans l'ensemble des filiales du Groupe à partir de 2014.

Focus : détail de la formation en France

• Formations métiers

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

Par ailleurs, l'accompagnement des équipes commerciales aux changements d'outils s'est poursuivi en 2013 avec le déploiement de la version 7 (Facturation) de l'outil informatique MoSaic et du projet dynamics CRM « My BeeZ », qui a donné lieu à des actions de formation en agence partout en France pour l'ensemble des équipes, y compris Média Aéroport de Paris. « My Beez », le nouvel outil de gestion de la relation client permet un partage de l'information optimisé au sein de toutes les directions du Groupe : outil de gestion des clients, des relations publiques, d'animation commerciale et de données clients consolidées.

La migration de notre logiciel de données clients vers le logiciel de Microsoft DYNAMICS CRM a été accompagnée par le déploiement de formations dès juillet 2013 à l'ensemble de la force commerciale (assistantes, équipes commerciales, ADV et MAP). L'objectif est que 100 % des équipes soient formées sur « My Beez » au 1^{er} janvier 2014 en utilisant la version « standard » de Microsoft.

• Formations management

En créant la JCDecaux Management Academy, la Direction Générale souhaitait réaffirmer que le management et la formation sont des facteurs essentiels de création de valeur, des éléments importants de fidélisation, de réussite humaine individuelle et collective.

En 2012, cette offre a été élargie avec les « Ateliers du Management », un cursus de formation qui constitue un tremplin pour progresser sur les 9 talents du manager JCDecaux autour de 3 approches complémentaires : le développement personnel, l'expérimentation et l'analyse de ses pratiques professionnelles. Depuis 2012, 300 cadres ont été formés à cette pédagogie innovante à travers des techniques de management notamment en cherchant à renforcer ses points forts.

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

• Formations Digital

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

• Formation Santé-Sécurité – ergonomie – prévention des risques

Une forte enveloppe est consacrée aux conditions de travail, ergonomie, gestes et postures et représente chaque année un fort investissement formation. Ainsi, plus de 1 000 collaborateurs sont formés chaque année pour un budget de près de 30 % de notre investissement formation.

Enfin, dans le cadre de sa politique de prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail, Cyclocity en partenariat avec SEMAFORE, organisme de formation, a développé un programme dédié à la prévention des risques Mécanicien Cycles. Cyclocity a ainsi sensibilisé et formé l'ensemble de ses Mécaniciens Cycles aux bons gestes et aux postures adaptées à leur métier et aux outils de travail. Un dépôt Cyclocity dédié et aménagé à Paris (rue des Reculettes – 75013) pour l'occasion a permis de pouvoir alterner les enseignements théoriques et la mise en pratique. Suite aux résultats très positifs, ce programme de formation a été étendu en 2012 aux autres métiers de l'exploitation (Technicien Cycles, Agent de Régulation, Agent d'entretien).

3.4. La diversité et l'égalité professionnelle

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

Dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, JCDecaux va cartographier les bonnes pratiques de ses filiales sur les thématiques sociales et notamment sur la diversité et l'équilibre vie privée/vie professionnelle pour pouvoir déployer au niveau du Groupe les initiatives ayant démontré leur valeur ajoutée.

3.4.1 La diversité et la non-discrimination

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

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

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

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

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

3.4.2 L'égalité homme-femme

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

Répartition des effectifs par sexe

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012	2013
Femmes	30 %	29,7 %	29,5 %
Hommes	70 %	70,3 %	70,5 %
HORS OPÉRATIONNEL			
Femmes	53,7 %	52,6 %	52,7 %
Hommes	46,3 %	47,4 %	47,3 %

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

La répartition homme-femme au sein de JCDecaux est quasiment à l'équilibre, avec 53 % de femmes au sein de ses effectifs, hors personnel de terrain et exploitation. En comptabilisant le personnel de terrain et d'exploitation, le Groupe compte 70 % d'hommes dans ses effectifs en 2013.

Après plusieurs nominations, le Directoire est composé de 4 membres dont une femme et le Conseil de Surveillance est composé de 8 membres dont 2 femmes.

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

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

Ces accords ont notamment pour objectifs de :

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

3.4.3 L'emploi des personnes handicapées

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

Le Groupe compte 1,3 % de travailleurs handicapés en 2013, et 1,8 % en France (données calculées sur le périmètre du reporting extra-financier).

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

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

- la sensibilisation et l'information de tous les collaborateurs concernant l'emploi de personnes handicapées
- le recrutement et l'intégration de travailleurs handicapés
- la mise en place d'une politique et de procédures de prévention et de gestion de l'inaptitude, de maintien dans l'emploi et de reclassement
- le développement du partenariat avec le secteur protégé et adapté

Ainsi, JCDecaux a lancé lors de la semaine du handicap, sa première campagne d'affichage Handicap déployée dans toutes les agences et sites centraux. En montrant l'engagement de l'entreprise en faveur des handicapés, cette campagne a pour objectifs :

- d'interpeller les collaborateurs sur la différence à partir de 4 a priori répandus qui ont été repris sur des affiches 50 x70
- de renforcer nos connaissances sur le handicap et de susciter le dialogue sous forme d'un quizz diffusé sur support papier pour les agents terrains et par emails pour les collaborateurs connectés

D'autres actions de sensibilisation et d'information sont à venir telles que la création d'une rubrique spécifique sur AgoRHa (espace Intranet dédié aux informations RH) et de modules de formation destinés aux recruteurs et managers.

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

- le recrutement de personnes en situation de handicap (partenariats avec les réseaux Capemploi, les acteurs Internet

spécialisés, participation à des forums emploi locaux et nationaux dédiés au handicap...);

- le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise (programmes de formation en vue de reclassement avec les Services d'Aide au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés, actions de prévention visant à réduire le risque de développement de troubles musculo-squelettiques...)
- l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap (cellule d'aide aux différentes démarches administratives,...).

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

4. LES CONDITIONS DE TRAVAIL

4.1. La rémunération

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

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

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

EN MILLIERS D'EUROS AU TITRE DE L'EXERCICE	2011	2012	2013
Intéressement	7 778	5 777	10 714
Participation	1 039	899	1 126
Abondement *	162	174	NC
TOTAL	8 979	6 850	

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

NC : Montant non-connu à ce jour

En France, les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise couvrent 100 % des salariés (à l'exception du personnel Médiakiosk qui a conservé ses propres accords dans ce domaine).

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

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

4.2. L'organisation du temps de travail

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

Répartition des effectifs temps plein / temps partiel

EN % AU NIVEAU DU GROUPE	2011	2012	2013
Salariés à temps plein	95,3 %	95,7 %	95,7 %
Salariés à temps partiel	4,7 %	4,3 %	4,3 %

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

Répartition des effectifs selon les horaires atypiques*

EN %	2012	2013
Salariés travaillant en horaire alternant 2*8 ou 3*8	4,4 %	8,1 %
Salariés travaillant de nuit	5,4 %	9,2 %
Salariés travaillant les week-end et/ou les jours fériés	4,4 %	8,6 %
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1j/semaine	0,3 %	0,5 %

* Donnée 2011 non disponibles

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

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

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

A titre d'exemple, la France a démarré en 2013 la mise en place d'une phase test de télétravail avec des collaborateurs volontaires.

4.3. Les recrutements et départs

Depuis sa création, le Groupe a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Entre 2001 et 2013, les effectifs sont passés de 7 336 à 11 402, soit une croissance de 55,4 %.

Taux de recrutement* par zone géographique

AU 31 DÉCEMBRE	2012	2013
France	6,4 %	4,2 %
Royaume-Uni	15,2 %	19,2 %

Reste de l'Europe	5,4 %	4,7 %
Amérique du Nord	10,5 %	15,5 %
Asie Pacifique	22,5 %	25,4 %
Reste du monde	30,7 %	30,8 %
GROUPE	11,2 %	12,5 %

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

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

En 2013, les recrutements en CDI ont représenté 12,5 % des effectifs du Groupe.

Favoriser l'apprentissage et attirer les jeunes talents

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

Taux de départ* par zone géographique

AU 31 DÉCEMBRE	2011	2012	2013
France	9,5 %	7,9 %	6,8 %
Royaume-Uni	18,9 %	18,8 %	18,0 %
Reste de l'Europe	11,3 %	12,4 %	9,7 %
Amérique du Nord	17,1 %	15,2 %	15,0 %
Asie Pacifique	20,7 %	23,2 %	23,0 %
Reste du monde	22,9 %	22,9 %	19,6 %
GROUPE	13,5 %	13,8 %	12,8 %

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

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

Les départs liés à des démissions et des licenciements représentent 12,8 % des salariés du Groupe. Les taux de départ les plus élevés se trouvent dans les régions Reste du Monde et Asie-Pacifique, où l'on constate une plus grande rotation de l'emploi, du fait notamment de leur forte croissance.

4.4. Le bilan des accords collectifs

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

4.4.1 Le dialogue social au niveau du Groupe

UNITÉ	2011	2012	2013
Représentants du personnel	592	537	570
Réunion avec les représentants du personnel	675	630	630
Accords signés dans l'année	38	53	47
Accords en vigueur	172	171	197
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	55,4 %	53,6 %	50,2 %

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

En 2013, 47 accords collectifs ont été signés au sein de filiales du Groupe. Les principaux accords signés avec les représentants du personnel concernaient des dispositions relatives à la rémunération, l'organisation du temps de travail, l'emploi, la santé et la protection sociale.

4.4.2 Le dialogue social en France*

UNITÉ	2011	2012	2013
Représentants du personnel	446	394	414
Réunion avec les représentants du personnel	553	498	497
Accords signés dans l'année	21	16	15
Accords en vigueur	62	50	48
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	100 %	100 %	100 %

* Données France hors Médiakiosk

Détail du dialogue social en France :

UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), composée de douze Délégués syndicaux centraux et adjoints, et de cinquante-neuf Délégués Syndicaux d'Etablissement.

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

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

Au sein de l'UES JCDecaux et pour l'année 2013, il y a eu 20 réunions de négociation, 12 réunions de CE, 224 réunions DP et 122 réunions de CHSCT. Huit accords ont été signés au cours de l'année 2013 portant notamment sur une réforme des conditions d'affichage et de maintenance de nos mobiliers « grand format »,

l'organisation des élections professionnelles, l'intéressement et la participation ainsi que l'harmonisation des statuts conventionnels au sein de l'UES JCDecaux.

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

Cyclocity

L'année 2013 chez Cyclocity a été marquée par la signature d'un nouvel accord unanime (CGT, SUD Solidaires, CFDT) dans le cadre des négociations salariales. Cet accord conforte les quatre accords unanimes précédents, fondateurs d'un véritable statut social pour les salariés de l'entreprise. Ces accords ont, par exemple, permis la création, puis la revalorisation d'une classification spécifique aux métiers de la location de Vélos en Libre-Service, multipliant les opportunités d'évolution pour les salariés. Ces accords ont également institué, pour les salariés travaillant en extérieur, un système améliorant les conditions de travail en leur permettant de travailler un peu plus chaque jour, et de prendre des journées de récupération en hiver notamment lorsque les conditions météo sont très défavorables, mais également au printemps pour convenance personnelle. Enfin, l'entreprise, au travers de ces accords, développe la formation professionnelle. L'ensemble de ces mesures est accompagné d'une évolution importante des rémunérations (grille de salaire, prime d'ancienneté, travailleurs de nuit, primes métiers, système d'intéressement-participation...).

Cyclocity a diffusé auprès de chaque salarié une brochure présentant d'une part l'intégralité des textes des accords d'entreprise applicables, et d'autre part un résumé en 8 points des principaux éléments de ce statut social. En complément, l'entreprise a également, pour la première fois, fait bénéficier ses salariés d'un Bilan Social Individuel (BSI).

Média Aéroports de Paris

L'année 2013 chez Média Aéroports de Paris a été marquée par la signature de six accords d'entreprise : accord NAO, avenant à l'accord d'intéressement collectif, accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes, accord permettant le déblocage exceptionnel de la participation et de l'intéressement dans le PEE, accord de participation et accord portant sur les contrats de générations.

Ces accords prévoient, par exemple, un engagement de la Direction pour l'embauche de jeunes de moins de 26 ans et pour la poursuite de l'activité des salariés de plus de 55 ans en fixant des objectifs chiffrés. Ils permettent d'améliorer l'intégration et l'accompagnement des jeunes à leur entrée dans l'entreprise, l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité notamment par l'adaptation et l'aménagement du poste de travail pour les seniors et la mise en place d'un dispositif de parrainage pour la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes. Les accords prévoient également un engagement de l'entreprise de maintenir et garantir l'égalité professionnelle entre femmes et hommes sur des sujets comme l'embauche, la formation professionnelle, les conditions de travail, les rémunérations et l'articulation entre la vie professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales.

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

PRIORITÉS SOCIÉTALES

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

L'entreprise a toujours été à l'écoute de ses parties prenantes historiques, notamment les collectivités et les annonceurs, et souhaite renforcer, dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, cette écoute auprès de ses autres parties prenantes et notamment ses fournisseurs et ses collaborateurs pour favoriser l'innovation et la continuité des savoir-faire :

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

1. LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT

Le choix des fournisseurs avec lesquels JCDecaux travaille est un élément important de la qualité et de l'innovation du Groupe.

Dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux s'est fixé comme priorité de renforcer l'intégration de critères développement durable dans la Politique Achat du Groupe, pour renforcer ses liens avec ses fournisseurs et ainsi favoriser le développement de relations de confiance sur le long terme avec eux. Pour cela, une démarche en 6 étapes a été mise en place :

- Classification des fournisseurs, au niveau du Groupe et au niveau de chaque pays
- Introduction du nouveau Code de Conduite Fournisseur qui devra être signé par chaque fournisseur
- Formation des acheteurs à l'intégration du développement durable dans les achats
- Evaluation annuelle et audit une fois tous les 3 ans des fournisseurs
- Pré-sélection des fournisseurs potentiels intégrant le développement durable
- Introduction de critères développement durable dans les appels d'offres JCDecaux

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

En 2013, une nouvelle version de la Politique Achats a été officialisée, pour clarifier le rôle de la Direction Achats et les responsabilités des filiales dans le processus achat. La méthodologie de suivi et l'audit des fournisseurs a également été revue, renforçant l'intégration de critères développement durable.

Jusqu'à présent, la Direction des Achats s'appuyait sur la Charte éthique Fournisseur, actualisée en 2009.

En 2014, cette Charte sera remplacée par le Code de Conduite Fournisseur qui encadre plus précisément les attentes de JCDecaux vis-à-vis de ses fournisseurs sur les thématiques sociales, éthiques, santé-sécurité et environnementales. Ce document, ainsi que tous les documents et spécifications techniques, sont consultables sur le site Extranet réservé aux fournisseurs.

Un questionnaire d'évaluation interne annuel a également été mis en place par la Direction des Achats et partagé dans l'ensemble des filiales du Groupe pour mesurer les performances financières, techniques, développement durable, qualité et logistiques de ses fournisseurs. Cet outil permet ainsi d'identifier et de suivre l'efficacité et les axes de progrès des fournisseurs de JCDecaux. Cette évaluation est complétée par des audits fournisseurs une fois tous les 3 ans pour les fournisseurs clé, pour s'assurer de leur conformité aux attentes de JCDecaux et aux principes énoncés dans le Code de Conduite Fournisseur.

La gestion du panel fournisseurs a été complétée par un processus exigeant de pré-sélection des fournisseurs potentiels, incluant des critères développement durable. Cet outil de pré-sélection permet de définir si un fournisseur remplit les exigences minimum fixées par JCDecaux pour intégrer le panel.

Toujours dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, JCDecaux va introduire progressivement des critères développement durable dans les appels d'offres envoyés aux fournisseurs. Le pendant de cet ajout est l'introduction de critères développement durable dans l'évaluation des propositions renvoyées par les fournisseurs.

Enfin, la réussite de l'intégration du développement durable dans la Politique Achats nécessite la compréhension et l'adhésion des personnes en charge des achats. Ainsi, les acheteurs et les collaborateurs en charge des achats seront formés aux achats et à l'intégration du développement durable dans la gestion des fournisseurs et des achats.

Cette nouvelle version de la Politique Achat et les actions et outils associés sont en cours de déploiement dans tous les pays du Groupe.

2. LES RELATIONS AVEC LES SALARIÉS

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DU GROUPE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La poursuite d'un développement responsable ne peut se faire sans l'engagement et l'adhésion des collaborateurs de JCDecaux aux politiques de développement durable mises en place par le Groupe. Il est donc primordial de renforcer la mobilisation des collaborateurs autour d'un développement économique respectueux des hommes et de l'environnement.

Pour motiver et impliquer les collaborateurs de JCDecaux, des mesures clés ont été définies dans le cadre de la Stratégie Développement Durable :

- Sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales
- Formation au développement durable
- Sensibilisation au modèle économique, à l'histoire et aux valeurs de JCDecaux
- Mobilisation en faveur de grandes causes

2.1. Le programme de sensibilisation des collaborateurs

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

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



Dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, le programme interne de sensibilisation des collaborateurs sera déployé largement dans les pays du Groupe pour inciter les collaborateurs à adopter des gestes simples et concrets au quotidien et participer ainsi à l'engagement environnemental de JCDecaux. Dès 2014, un site Intranet et une communauté Bee (réseau social d'entreprise) dédié à ce programme seront créés et accessibles aux différents pays du Groupe.

2.2. Les actions en faveur des grandes causes

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

En 2013, 20 filiales du Groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, de la recherche médicale, de l'égalité des chances, de la culture et également de la protection de l'environnement.

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

Aux Etats-Unis, JCDecaux s'est engagé à verser 50 000 dollars et à faire la promotion du « The One Fund Boston », un fonds centralisé pour venir en aide aux familles des victimes des événements tragiques qui ont frappé le Marathon de Boston. JCDecaux a également noué un partenariat avec Hill Holliday pour fournir une campagne de Communication Extérieure de 8 semaines pour lever des fonds pour One Fund Boston, sur le Mobilier Urbain de Boston et de Chicago ainsi que sur les dispositifs des plus grands aéroports américains, de New York à Los Angeles.

En France, JCDecaux était partenaire de la 1ère Fête du graphisme qui a eu lieu à Paris du 8 janvier au 18 février 2014. Le Groupe a accompagné cette manifestation en mettant à disposition 1 600 faces d'abribus dans Paris pendant l'évènement, offrant ainsi une visibilité urbaine exceptionnelle aux graphistes et à leurs créations originales sur le thème de « Célébrer Paris ».

3. LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS

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

3.1. La loyauté des pratiques

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

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

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

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

Une nouvelle version de la Charte éthique a été approuvée par le Directoire fin 2013, et sera déployée dans le Groupe en 2014. Ce déploiement sera accompagné de formations ciblées sur la lutte anti-corruption.

3.2. Les collectivités

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

3.2.1 Améliorer la qualité de vie en ville

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

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

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

Quelques exemples :

Favoriser l'accessibilité des services aux personnes à mobilité réduite, en développant des mobiliers adaptés à ses utilisateurs et respectant le design de chaque ville, est une priorité pour le Groupe. En 2011, JCDecaux s'est vu remettre par la délégation parisienne de l'Association des Paralysés de France (APF) le « Prix de l'Autonomie 2011 » pour la réalisation des sanitaires automatiques à accès universelle de la Ville de Paris dessinés par Patrick Jouin. Modernes, spacieux et parfaitement bien intégrés à l'espace parisien depuis 2007, ces sanitaires sont également éco-conçus. Accessibles à tous (personnes à mobilité réduite, mal voyants ...), ces installations sont gratuites. Elles ont enregistré plus de 13 millions d'utilisations en 2012, démontrant ainsi une réelle appropriation par les usagers qui n'étaient que 2,5 millions en 2005. En France, les sanitaires JCDecaux ont enregistré plus de 140 millions d'entrées depuis 1982, date de l'installation des premiers sanitaires.

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

3.2.2 Les systèmes de Vélos en Libre-Service

L'urbanisation croissante et l'intégration de la question environnementale dans les préoccupations de la société conduisent JCDecaux à développer des produits et services innovants contribuant à l'amélioration de la qualité de vie en ville.

Véritable complément aux transports en commun, les Vélos en Libre-Service (VLS) sont en adéquation avec les préoccupations environnementales actuelles. La réussite des systèmes de VLS de JCDecaux repose sur une volonté, dès l'origine, de démocratiser ce service et d'en faciliter les usages: tarification adaptée, paiement par cartes bancaires, couplage avec les cartes de transports, facilité d'accès à l'abonnement (via Internet), instructions en langues étrangères sur les bornes. Ce succès est aussi la résultante du maillage complet des villes, de la fiabilité des équipements, de la qualité de la maintenance, de l'entretien et de la régulation et de la performance de la relation clients.

JCDecaux propose avec ses systèmes de Vélo en Libre-Service, présents dans 69 villes dans le monde, un moyen de déplacement doux qui s'ancre pleinement dans le quotidien des usagers et qui répond aux évolutions et enjeux de la ville de demain. L'ensemble des Vélos en Libre-Service de JCDecaux dans le monde comptabilise à ce jour plus de 350 millions de locations depuis leurs mises en service.

En France, les Vélos en Libre-Service viennent de franchir le cap des 560 millions de kilomètres parcourus depuis leur mise en circulation en 2005. Cette distance effectuée dans 52 villes en France reflète l'engouement croissant des français comme des touristes pour ce mode de déplacement. Le taux moyen de progression du nombre d'abonnés (+ 7 % environ entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013), confirme ce phénomène. Huit ans après leur lancement en France, près de 358 000 abonnés utilisent les 33 908 vélos JCDecaux répartis sur 2 772 stations, notamment à Paris, Lyon, Marseille, Nantes, Nancy, Mulhouse, Besançon, Toulouse, Rouen...

En 2013, trois nouveaux systèmes VLS ont été installés, à Vilnius en Lituanie, à Lillestrom en Norvège et à Kazan en Russie.

En Irlande, les Dublinbikes, les Vélos en Libre-Service implantés par JCDecaux, sont considérés comme l'une des grandes réussites de la ville avec un impact positif sur son image d'après les résultats de l'enquête d'opinion lancée par la municipalité de Dublin « Your Dublin, Your Voice » en 2011. L'inauguration, fin 2013, de la première des nouvelles stations de Vélos en Libre-Service constitue la première étape d'un plan de développement qui permettra au réseau Dublinbikes de compter au total 102 stations et 1 500 Vélos en Libre-Service d'ici juillet 2014.

En Espagne, JCDecaux a reçu le prix « Cope Valencia » dans la catégorie Tourisme pour les VLS de Valence. Ce prix récompense JCDecaux Espagne et la Mairie de Valence pour avoir proposé aux habitants de la ville et aux touristes ce service reconnu pour avoir révolutionné le transport public individuel. Cette distinction est aussi dédiée au professionnalisme et à l'implication des équipes JCDecaux qui travaillent sans relâche pour offrir aux villes un service d'excellente qualité.

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

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

Le système Vélib' a également remporté le Trophée du Tourisme responsable, organisé par Voyages-sncf.com, dans la catégorie



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

éco-mobilité. Ce prix récompense les initiatives en faveur de nouvelles mobilités respectueuses de l'environnement et des hommes. Vélib' a ainsi été récompensé à la fois pour sa démarche de développement durable, et pour ses actions menées en faveur du tourisme.

Depuis 2011, la communauté Vélib' à Paris dispose d'un site Internet qui intègre entre autres : le paiement en ligne, un blog, une page Facebook et Twitter, la création de concours et événements relayés sur ces différents outils. En 2012, « les 24h Velib' » ont été organisées pour fêter les 5 ans du système de vélos parisien, rassemblant ainsi 2 000 personnes sur les Champs Élysées. Suite au succès de cette première édition, « les 24h Velib' » ont été reconduites en 2013.

3.2.3 Réflexion sur l'avenir des villes

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

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

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

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

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

JCDecaux est également partenaire du 6^{ème} appel à projets de créateurs de start-up innovantes organisé par l'association Neuilly Nouveaux Médias. Cet appel à projet est destiné à sélectionner des start-up innovantes dans le domaine des nouveaux médias. Les lauréats seront hébergés et accompagnés par une grande entreprise de l'association à partir du premier semestre 2014.

Dans le cadre du Smart City World Forum, la Mairie de Barcelone a choisi JCDecaux pour l'installation de deux abribus intelligents à Barcelone. Ces derniers apportent à la ville une esthétique innovante et offrent aux habitants bien plus qu'un endroit où attendre le bus puisqu'ils leur permettent d'accéder à des informations utiles pour leur vie quotidienne (lieux d'intérêt, offre culturelle, moyens de transport alternatifs, connexion au réseau Wifi de la ville ou encore prises USB).

3.3. Les clients annonceurs

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

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

JCDecaux OneWorld

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

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

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

Des initiatives locales

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

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

En 2014, JCDecaux a décidé de promouvoir ses performances environnementales dans l'ensemble de ses supports commerciaux en France. En effet, 90 % des affiches vitrine sont recyclées et 1/4 de l'électricité des mobiliers est couverte par de l'électricité verte. Plus encore, JCDecaux propose désormais des offres Vertes adaptées aux stratégies développement durable des annonceurs, qui peuvent désormais choisir l'impression des affiches sur papier recyclé ou issu de forêts gérées durablement ainsi que l'utilisation d'encre végétale garantie sans OGM. JCDecaux propose par ailleurs une option de compensation intégrale de l'électricité utilisée par les mobiliers pendant la campagne par de l'énergie renouvelable.

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

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

A titre d'exemple, au Royaume-Uni, JCDecaux a remporté en 2013 la prestigieuse récompense de « Outdoor Sales Team of the Year » lors de la cérémonie des Campaign Media Awards. Le jury s'est dit impressionné par la vision pertinente de JCDecaux, qui a l'ambition « d'être source d'inspiration pour ses annonceurs et son audience » en fournissant des contenus et des campagnes de qualité pour sensibiliser le public et créer un nouveau canal de communication pour les marques.

JCDecaux Espagne a été de nouveau élu « meilleure Entreprise de Communication Extérieure » en 2012-2013 par la revue Control. Ce prix récompense les meilleurs médias depuis plus de 40 ans. Au cours des 5 dernières années, JCDecaux Espagne a remporté le prix 3 fois.

JCDecaux Singapour a été élu « Société de communication extérieure de l'année » dans l'enquête 2013 de l'édition singapourienne de Marketing, l'un des principaux magazines d'information asiatiques dans le domaine de la communication, du marketing et des médias pour la quatrième année consécutive et pour la sixième fois en huit ans.

JCDecaux Transport Hong Kong a remporté, pour la 4^{ème} année consécutive, le prix 2013 de « Meilleure société de communication extérieure de l'année » dans l'enquête annuelle de Marketing, l'un des principaux magazines asiatiques dans le domaine de la publicité, du marketing et des médias, diffusé à Singapour, à Hong Kong et en Malaisie. Recevoir ce prix consécutivement pour la 4^{ème} fois est une performance remarquable, en particulier, dans une ville où la communication extérieure est très dynamique.

L'édition 2013 du Cannes Lions International Advertising Festival, a récompensé les meilleures créations dans le domaine de la communication des marques dans 16 catégories. JCDecaux France et JCDecaux Lituanie se sont vus décerner les Lions d'Or, d'Argent et de Bronze dans la catégorie Outdoor dans le cadre de leur collaboration avec des agences de création qui ont su développer des concepts originaux et innovants. IGPDecaux Italie a également remporté un Lion de Bronze dans la catégorie Promo & Activation pour sa campagne réalisée pour Fastweb dans le métro milanais. La campagne « Fastweb », créée par JCDecaux Innovate Italie en collaboration avec M&CSaatchi, a également remporté 2 autres prix :

- le prix spécial Dinamica du Grand Prix Stratégie de la Publicité Italienne,
- le prix Bronze dans la catégorie International Advertising Awards au New-York Festival

Par ailleurs, depuis plusieurs années, soucieux de respecter les exigences de ses partenaires, collectivités locales et bailleurs et du grand public, JCDecaux a mis en place un Comité de Déontologie Affichage en France, composé de responsables des directions juridique, marketing, communication, patrimoine, commerce et développement durable et qualité, qui vise à assurer que les visuels affichés en France respectent la réglementation en vigueur, la moralité, la sensibilité du grand public et l'image du Groupe. En 2012, la procédure de contrôle des visuels, notamment l'appréciation déontologique, a été renforcée pour tenir compte de l'évolution de l'environnement du marché de la communication extérieure. Ainsi, en 2013, sur 978 visuels soumis, 51 ont fait l'objet d'un refus du Comité de Déontologie et de la Direction Juridique.

3.4. Les usagers Cyclocity

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

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

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

Le rapport 2012 de la Médiation VLS JCDecaux France a été mis en ligne, sur les différents sites internet des systèmes VLS JCDecaux en France, le 1^{er} octobre 2013, date anniversaire de la création de la Médiation. Ce rapport reprend les chiffres de l'activité de la Médiation sur son premier exercice complet, les événements importants pour la Médiation et des recommandations spécifiques pour améliorer encore le service rendu aux utilisateurs des systèmes VLS de JCDecaux en France.

Parmi les faits marquants, on peut noter :

- Le référencement de la Médiation Vélib' par la Commission de la Médiation de Consommation
- la signature de partenariats avec le service public de la Justice à Paris, Bobigny et Lyon pour la mise en œuvre dans les ateliers d'entretien-maintenance de JCDecaux de mesures de réparation pénale afin de répondre de façon constructive aux actes de vandalisme auxquels sont confrontés plusieurs systèmes VLS JCDecaux, à commencer par Vélib'. Ces mesures sont une réponse pénale alternative aux poursuites proposée par les Parquets aux primo-délinquants mineurs. Elles s'inscrivent dans un programme de prévention de la délinquance et une démarche de justice restaurative. Leur but : lutter contre la récidive. Concrètement, il est offert aux jeunes concernés de participer pendant les vacances scolaires et durant deux jours consécutifs à l'activité des mécaniciens Cyclocity. Ces mesures, qui offrent aux procureurs une autre voie que le classement sans suite ou le rappel à la loi, ont rencontré un bon accueil à Paris où elles ont été initiées. Trente-huit jeunes sont ainsi passés dans les ateliers Cyclocity de Paris entre les vacances de février et de la Toussaint 2013. Les services du Procureur de Paris n'ont enregistré aucune réitération de leur part depuis l'accomplissement de leur mesure de réparation.

La mise en place des mesures de réparation pénale directe s'inscrit plus largement dans la politique de responsabilité sociétale du Groupe et de la Médiation VLS JCDecaux puisque parallèlement, ont été conclus des partenariats avec un collègue de Seine Saint Denis et la Préfecture de police de Paris dans le cadre de son programme Ville-Vie-Vacances.

4. LES RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

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

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

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

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

5. LA CONTRIBUTION DE JCDECAUX AUX COMMUNAUTÉS LOCALES

5.1. L'implantation locale

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

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

5.2. La santé et la sécurité des consommateurs

Fiabilité des produits

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

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

5.3. Protection des données à caractère personnel

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

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

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

5.4. La Biodiversité

JCDecaux a peu d'impact sur la biodiversité compte tenu de son activité, exclusivement urbaine. Néanmoins, JCDecaux expérimente l'intégration de la biodiversité dans ses mobiliers pour ramener de la nature en ville. Dans le cadre de l'appel d'offre de Paris, que JCDecaux vient de remporter (via la société Sopact), une cinquantaine d'abris voyageurs de la capitale seront équipés de toits végétalisés, ce qui nous permettra d'acquérir au cours de ce contrat plus d'expérience sur ce type d'initiatives.

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

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

TABLE DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE GRI 4, R.225-104 ET R.225-105 DU CODE DE COMMERCE

Article	Description	GRI 4	Paragraphe correspondant
Informations Sociales			
1.a)	Effectif total et répartition	G4-9 / G4-10 - LA1 - LA12	p. 46-47
	Embauches et licenciements	EC6 - LA1	p. 54
	Rémunération et leur évolution	G4-51* - G4-52* - G4-53* - G4-54* - EC1 - EC5 - G4-55*	p. 53
1.b)	Organisation du temps de travail	-	p. 54
	Absentéisme	-	p. 49
1.c)	Organisation du dialogue social	LA4	p. 55
	Bilan des accords collectifs	-	p. 55
1.d)	Conditions de santé et de sécurité au travail	LA5	p. 48-49
	Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	LA-8	p. 48-49
	Accidents du travail, fréquence, gravité et maladies professionnelles	LA6 - LA7	p. 49
1.e)	Politique mise en œuvre en matière de formation	LA10 - LA11	p. 51-52
	Nombre total d'heures de formation	LA9 - HR2	p. 51
1.f)	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	LA3 - LA12 - LA13	p. 52
	Emploi et insertion des personnes handicapées	LA12	p. 53
	Politique de lutte contre les discriminations	LA12 - HR3	p. 52
1.g)	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR4	p. 55
	Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	HR3	p. 50
	Elimination du travail forcé ou obligatoire	HR6	p. 50
	Abolition effective du travail des enfants	HR5	p. 50

Informations Environnementales


2.a)	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement	G4-1	p. 41 ; 44
	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	G4-43*	p. 57
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN30 - EN31	cf. RG*
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	EC2	cf. RG*
2.b)	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN10 - EN20 - EN21 - EN22 - EN24 - EN26	cf. RG*
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	EN23 - EN24 - EN25 - EN28	p. 44-45
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN24	cf. RG*
2.c)	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN8 - EN9	p. 45
	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN1 - EN2	p. 42
	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN3 - EN4 - EN6 - EN7	p. 42-44
	Utilisation des sols	EN11	cf. RG*
2.d)	Rejets de gaz à effet de serre	EN15 - EN16 - EN17 - EN18 - EN19	p. 41
	Adaptation aux conséquences du changement climatique		cf. RG*
	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	EN11 - EN12 - EN13 - EN14 - EN26	p. 63

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

3.a)	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional	EC6 - EC7 - EC8 - EC9 - SO1	p. 62
	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	EC6 - EC7 - EC8 - EC9 - HR8 - SO1 - SO2	p. 57-58
3.b)	Conditions de dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société	G4-26 - G4-37	p. 56-62
	Action de partenariat ou de mécénat	EC7	p. 57
3.c)	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	LA14 - LA15 - EN33 - HR5 - HR9 - HR11	p. 56
	Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	LA14 - LA15 - G4-12 - EN32 - EN33 - HR5 - HR9 - HR11 - S09 - S010	p. 56
3.d)	Actions engagées pour prévenir la corruption	G4-56 - G4-58 - S03 - S04 - S05	p. 58
	Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	EN27 - PR1 - PR2 - PR3 - PR4 - PR5 - PR6 - PR7 - PR8 - PR9	p. 62
3.e)	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	HR1 - HR2 - HR7 - HR8 - HR9 - HR10 - HR11 - HR12	p. 50

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



 Mur vidéo à l'Aéroport de Changi, Singapour

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés.....	68
Commentaires sur les comptes.....	68
Évolution récente et tendances.....	76
Politique d'investissement.....	76
Comptes consolidés.....	78
État de situation financière.....	78
État du résultat global de l'exercice :	
Compte de résultat et autres éléments du résultat global de l'exercice.....	80
État de variation des capitaux propres.....	82
Tableau des flux de trésorerie.....	83
Annexe aux comptes consolidés.....	84
Méthodes et principes comptables.....	84
Changement de méthodes comptables et de présentation.....	92
Evolution du périmètre de consolidation.....	93
Information sectorielle.....	95
Commentaires sur l'état de situation financière.....	97
Commentaires sur le compte de résultat.....	116
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie.....	126
Risques financiers.....	127
Commentaires sur les engagements hors-bilan.....	130
Information sur les parties liées.....	131
Information sur les sociétés en intégration proportionnelle.....	132
Périmètre de consolidation.....	132
Événements subséquents.....	143
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	144
Commentaires sur l'activité.....	144
Commentaires sur les comptes.....	144
Évolution prévisible et tendances.....	145
Comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	146
Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	150

I. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du Groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document de Référence. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2013 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêté de ces comptes, soit le 31 décembre 2013 et présentés avec des informations financières comparatives 2012 établies selon ce même référentiel. Les données ont ainsi été retraitées de l'application rétrospective de la norme IAS 19 Révisée dont les impacts figurent au paragraphe 2 des Annexes aux comptes consolidés « Changement de méthodes comptables et de présentation ».

Introduction

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

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Depuis 2001, le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis dans de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. En 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne et en Turquie. Fin 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société MédiaKiosk. En février 2013, JCDecaux a acquis 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie, présente dans 70 villes. En novembre 2013, JCDecaux a initié le processus d'acquisition de 85 % d'Eumex, qui lui permettra de devenir le leader de la communication extérieure en Amérique Latine.

Synthèse de l'activité en 2013

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 2,0 % à 2 676,2 millions d'euros en 2013. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 1,2 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 623,6 millions d'euros en hausse de 3,6 % et a représenté 23,3 % du chiffre d'affaires, contre 23,0 % en 2012. Le résultat d'exploitation du Groupe, avant dotations et reprises de pertes de valeur, a représenté 13,1 % du chiffre d'affaires en 2013, contre 12,2 % en 2012. Le résultat d'exploitation du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de pertes de valeur, s'est établi à 219,6 millions d'euros en 2013, soit 8,2 % du chiffre d'affaires, contre 10,4 % en 2012.

Au 31 décembre 2013, les effectifs du Groupe sont de 11 402 collaborateurs, soit une augmentation de 918 collaborateurs par rapport à fin 2012 principalement liée à l'intégration de Russ Outdoor en 2013.

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 2013 et 2012.

Exercice clos au 31 décembre

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2013	2012 RETRAITÉ ⁽¹⁾
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 054,4	1 042,3
- Vente, location et entretien	137,5	129,0
Chiffre d'affaires Total	1 191,9	1 171,3
Marge opérationnelle	391,0	374,9
Taux de marge opérationnelle	32,8 %	32,0 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	180,5	159,8
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	15,1 %	13,6 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	180,5	158,9
Résultat d'exploitation après dotation et reprise de perte de valeur / chiffre d'affaires	15,1 %	13,6 %
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	1 014,0	1 012,5
Marge opérationnelle	170,2	170,6
Taux de marge opérationnelle	16,8 %	16,8 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	134,3	135,1
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	13,2 %	13,3 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	113,0	133,8
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	11,1 %	13,2 %
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	470,3	439,0
Marge opérationnelle	62,4	56,7
Taux de marge opérationnelle	13,3 %	12,9 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	36,8	24,4
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	7,8 %	5,6 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	-73,9	-19,2
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	-15,7 %	-4,4 %
TOTAL GROUPE		
Chiffre d'affaires	2 676,2	2 622,8
Marge opérationnelle	623,6	602,2
Taux de marge opérationnelle	23,3 %	23,0 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	351,6	319,3
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	13,1 %	12,2 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	219,6	273,5
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur / chiffre d'affaires	8,2 %	10,4 %

⁽¹⁾ Les données ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IAS 19 Révisée dont les impacts figurent au paragraphe 2 des Annexes aux comptes consolidés « Changement de méthodes comptables et de présentation »

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

1. CHIFFRE D'AFFAIRES

1.1. Définitions

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

Les réseaux

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

Les tarifs

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

1.1.1. Croissance organique et croissance publiée

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

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

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

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

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

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 2 676,2 millions d'euros en 2013 contre 2 622,8 millions d'euros en 2012. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +72,0 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2013. La fluctuation des devises entre 2012 et 2013 a généré un impact de change négatif de -50,9 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution organique du chiffre d'affaires s'est élevée à +1,2 % en 2013. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +3,3 %, +1,7 % et -5,3 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 191,9 millions d'euros en 2013, contre 1 171,3 millions d'euros en 2012, soit une progression de 1,8 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +3,6 millions d'euros. Les variations des cours de change entre 2012 et 2013 ont généré un impact négatif de -21,6 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié à la livre britannique, au dollar américain, au yen japonais ainsi qu'au dollar australien.

• Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en croissance de 1,2 % en 2013.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 2,7 % sur l'année 2013. En Europe, la France est à l'équilibre, le Royaume-Uni affiche une bonne croissance et le Reste de l'Europe est légèrement positif. Dans les autres zones géographiques, l'Asie-Pacifique est en progression, l'Amérique du Nord à l'équilibre, et le Reste du Monde affiche une forte croissance.

• Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 137,5 millions d'euros en 2013, contre 129,0 millions d'euros en 2012, soit une croissance de 6,6 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire a progressé de 7,9 %.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 014,0 millions d'euros en 2013, contre 1 012,5 millions d'euros en 2012, soit une croissance de 0,1 %.

En 2013, les variations de périmètre ont eu un impact positif de +8,6 millions d'euros et les variations des cours de change entre 2012 et 2013 ont eu un impact négatif de -24,0 millions d'euros, principalement lié au yuan chinois, au dollar de Hong Kong, au dollar américain et à la livre britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 1,7 % en 2013. Le Royaume-Uni affiche une bonne croissance malgré une base de comparaison rendue difficile par les Jeux Olympiques de 2012. Quant au Reste de l'Europe, l'évolution de son chiffre d'affaires continue d'être pénalisée par la perte de certains contrats à fin 2012 mais, en excluant cet élément, sa croissance est solide. La France affiche une forte hausse qui reflète, une fois de plus, le succès de l'offre digitale dans les aéroports parisiens. L'Asie-Pacifique est en croissance. Il est à noter que l'introduction de la TVA et la suppression d'un impôt dit « Business Tax » en Chine ont eu un impact ponctuel négatif de 1,2 % sur la croissance organique du chiffre d'affaires total 2013 de l'Asie-Pacifique, sans effet sur la marge opérationnelle. L'Amérique du Nord est en repli et le Reste du Monde est toujours en forte croissance.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice au 31 décembre

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2013		2012	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Europe ⁽¹⁾	741,0	27,7	759,6	29,0
France	618,8	23,1	615,2	23,4
Asie-Pacifique	613,2	22,9	604,6	23,0
Royaume-Uni	309,5	11,6	316,7	12,1
Reste du Monde ⁽²⁾	213,8	8,0	138,2	5,3
Amérique du Nord	179,9	6,7	188,5	7,2
TOTAL	2 676,2	100,0	2 622,8	100,0

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

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

- Dans la zone Europe hors France et Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'est élevé à 741,0 millions d'euros, en baisse de 2,4 % par rapport à 2012. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue de 5,0 %.
- Le chiffre d'affaires total de la France s'est établi à 618,8 millions d'euros en 2013, en progression de 0,6 % par rapport à 2012. Aucune variation de périmètre n'est intervenue en 2013.
- Le chiffre d'affaires de la zone Asie-Pacifique a représenté 613,2 millions d'euros, en progression de 1,4 % par rapport à 2012. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 4,6 % par rapport à 2012.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 309,5 millions d'euros en 2013, en recul de 2,3 % par rapport à 2012. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 2,0 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 213,8 millions d'euros, en augmentation de 54,7 % par rapport à 2012. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 25,3 %. La très grande majorité des pays composant cette

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 470,3 millions d'euros en 2013, contre 439,0 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 7,1 %.

Les variations de périmètre intervenues en cours d'année 2013 ont eu un impact positif de +59,8 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor en Russie. Les variations des cours de change entre 2012 et 2013 ont eu un impact négatif de -5,3 millions d'euros, principalement lié à la livre britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 5,3 % en 2013. La division Affichage, principalement concentrée en Europe, a souffert tout au long de l'année.

zone présente une croissance à deux chiffres. Le contrat des horloges de Sao Paulo au Brésil, remporté fin 2012, ainsi que les aéroports en Arabie Saoudite et aux Emirats Arabes Unis (Dubai et Abu Dhabi) ont tout particulièrement contribué à la forte croissance de l'ensemble de la zone.

- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 179,9 millions d'euros, en baisse de 4,6 % par rapport à 2012. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a diminué de 1,3 %.
- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, l'intégration de Russ Outdoor participe à la progression de la contribution de la zone Reste du monde au chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013, son poids passant de 5,3 % en 2012 à 8,0 % en 2013. La part de l'Asie Pacifique reste quasi stable avec 22,9 % en 2013 contre 23,0 % en 2012. En dépit d'une croissance de son chiffre d'affaires, le poids relatif de la France diminue légèrement en passant de 23,4 % à 23,1 %. Enfin, l'Europe hors France et Royaume-Uni, le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord voient quant à eux une diminution de leur contribution qui passe respectivement de 29,0 % à 27,7 % ; de 12,1 % à 11,6 % et de 7,2 % à 6,7 %.

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

En 2013, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact positif de 72,0 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- en mars 2012, JCDecaux a acquis 100 % de la société Concourse Initiatives (renommée CIL) au Royaume-Uni.
- le 20 décembre 2012, JCDecaux a acquis 100 % de la société Epamedia en Hongrie.
- le 12 février 2013, JCDecaux a pris le contrôle conjoint du groupe Russ Outdoor en Russie en prenant une participation de 25 % dans ce groupe. Préalablement à cette opération, JCDecaux a acquis 45 % complémentaires dans le groupe BigBoard puis a apporté 100 % de ces titres à Russ Outdoor. Le Groupe Russ Outdoor est consolidé en intégration proportionnelle à 25 %.
- le 10 avril 2013, JCDecaux a acheté 100 % de la société Insert en Belgique, consolidée en intégration globale.
- le 24 avril 2013, JCDecaux a acquis 100 % de la société Bravo en Irlande, consolidée en intégration globale.

Les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de +3,6 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, +8,6 millions d'euros sur l'activité Transport et +59,8 millions d'euros sur l'activité Affichage.

2. LA MARGE OPÉRATIONNELLE

2.1. Définitions

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

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

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

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

Lorsque le Groupe étend son réseau, le niveau des charges d'exploitation fixes – telles que les redevances fixes versées aux concédants, les charges locatives et les charges de

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

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

2.2. Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 623,6 millions d'euros en 2013, contre 602,2 millions d'euros en 2012, soit une progression de 3,6 %. Elle a représenté 23,3 % du chiffre d'affaires en 2013, contre 23,0 % en 2012.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en hausse de 4,3 % à 391,0 millions d'euros et représente 32,8 % du chiffre d'affaires contre 32,0 % en 2012.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 170,2 millions d'euros, en recul de 0,2 % par rapport à 2012, et s'établit à 16,8 % du chiffre d'affaires comme en 2012.

Affichage : La marge opérationnelle est en hausse de 10,1 % à 62,4 millions d'euros et représente 13,3 % du chiffre d'affaires contre 12,9 % en 2012.

3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

3.1. Définitions

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

coûts directs liés aux acquisitions et les éléments non récurrents. Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « dotations aux amortissements et provisions nettes ».

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

Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique étant généralement inférieure à la durée des contrats.

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

3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2013, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de pertes de valeur, s'est élevé à 351,6 millions d'euros en 2013, contre 319,3 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 10,1%. Il a représenté 13,1 % du chiffre d'affaires en 2013, contre 12,2 % en 2012. Cette hausse de 32,3 millions d'euros se décompose en une progression de 21,4 millions d'euros de la marge opérationnelle et une diminution de 10,9 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations enregistrées suite au test de perte de valeur des goodwill et des actifs corporels et incorporels et hors amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions) s'élèvent à 230,4 millions d'euros en 2013 contre 226,6 millions d'euros en 2012. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions ont diminué à 17,1 millions d'euros en 2013 (20,5 millions d'euros en 2012).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour pertes à terminaison) constituent en 2013 une reprise nette de 11,0 millions d'euros, contre une reprise nette de 7,6 millions d'euros en 2012.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 37,0 millions d'euros en 2013, contre 37,1 millions d'euros en 2012.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit net de 1,5 million d'euros en 2013. Ce poste représentait une charge nette de 6,3 millions d'euros en 2012.

Après comptabilisation des dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 219,6 millions d'euros, contre 273,5 millions d'euros en 2012. Les dotations et reprises de pertes de valeur affectent en effet négativement le résultat d'exploitation à hauteur de 132,0 millions d'euros en 2013. Elles sont constituées d'une perte de valeur du goodwill relatif à l'activité Affichage grand format en France et en Europe (hors France et Royaume-Uni) et à l'activité Transport (hors aéroports) en Europe (hors France et Royaume-Uni) pour respectivement 29,5 millions d'euros, 77,3 millions d'euros et 20,0 millions d'euros, soit un total de 126,8 millions d'euros, et d'une perte nette de valeur d'actifs corporels et incorporels dans différents pays pour 5,2 millions d'euros.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2013, n'est impacté ni par des dotations ni par des reprises de pertes de valeur contrairement à celui de 2012, qui avant comptabilisation des dotations et reprises de pertes de valeur, s'élevait à 159,8 millions d'euros soit une hausse de 13,0 %. Il représente 15,1 % du chiffre d'affaires en 2013, contre 13,6 % en 2012.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 171,0 millions d'euros en 2013 contre 170,5 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 0,6 million d'euros. Elles ont représenté 14,4 % du chiffre d'affaires. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions ont légèrement diminué à 10,9 millions d'euros (11,2 millions d'euros en 2012).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour pertes à terminaison) constituent une reprise nette de 8,5 millions d'euros en 2013, contre une reprise nette de 5,3 millions d'euros en 2012.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 32,6 millions d'euros en 2013, contre 33,9 millions d'euros en 2012.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 4,4 millions d'euros en 2013, contre une charge de 6,0 millions d'euros en 2012.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain, après dotations et reprises de pertes de valeur, s'élève ainsi à 180,5 millions d'euros en 2013, contre 158,9 millions d'euros en 2012.

Transport

Avant dotations et reprises de pertes de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 134,3 millions d'euros en 2013, contre 135,1 millions d'euros en 2012, soit une baisse de 0,6 %. Il a représenté 13,2 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2013, contre 13,3 % en 2012.

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté un montant de 30,8 millions d'euros en 2013, soit 3,0 % du chiffre d'affaires. Le faible niveau des charges d'amortissement enregistré sur ce segment d'activité comparativement à l'activité Mobilier Urbain traduit globalement le fait que les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain et dont le niveau des redevances est plus élevé, requièrent des investissements moindres. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions s'élèvent à 4,0 millions d'euros en 2013 comme en 2012.

Le résultat d'exploitation incluant les dotations et reprises de pertes de valeur de l'activité Transport s'élève à 113,0 millions d'euros en 2013 contre 133,8 millions d'euros en 2012. En 2013, il est donc fortement diminué par les pertes de valeur du goodwill relatif à l'activité Transport (hors aéroports) en Europe (hors France et Royaume-Uni) pour 20,0 millions d'euros.

Affichage

Avant dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 36,8 millions d'euros en 2013, contre 24,4 millions d'euros en 2012 soit une hausse de 50,8 % principalement liée à l'intégration de Russ Outdoor. Il a représenté 7,8 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2013, contre 5,6 % en 2012.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels lié au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 28,6 millions d'euros en 2013, contre 25,2 millions d'euros en 2012. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions ont diminué de 3,1 millions d'euros à 2,2 millions d'euros (5,3 millions d'euros en 2012).

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit de 7,3 millions d'euros contre une charge de 0,8 million d'euros en 2012.

Après dotations et reprises de pertes de valeur, le résultat d'exploitation est négatif à hauteur de -73,9 millions d'euros en 2013 contre -19,2 millions d'euros en 2012. En 2013, le résultat d'exploitation est donc fortement diminué par les pertes de valeur du goodwill relatif à l'activité d'affichage grand format en France et en Europe (hors France et Royaume-Uni) pour respectivement 29,5 millions d'euros et 77,3 millions d'euros tandis que celui de 2012 incluait également une perte de valeur du goodwill relatif à l'activité d'affichage grand format en Europe (hors France et Royaume-Uni) pour 38,0 millions d'euros.

4. RÉSULTAT FINANCIER

En 2013, le résultat financier s'est élevé à -28,8 millions d'euros, soit une évolution favorable de 2,6 millions d'euros par rapport à 2012. Cette amélioration s'explique principalement par une évolution favorable de 9,0 millions d'euros des charges nettes d'actualisation en lien principalement avec une baisse de 7,5 millions d'euros des charges d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, partiellement compensée par la hausse de 6,2 millions d'euros des intérêts financiers nets en lien avec la mise en place par JCDecaux SA d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros et l'entrée de Russ Outdoor dans le périmètre.

5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

En 2013, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 101,2 millions d'euros, contre 92,3 millions d'euros en 2012.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, est de 31,9 % en 2013 contre 33,0 % en 2012. Après retraitement de l'effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 31,6 % en 2013, contre 31,8 % en 2012.

6. RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe, avant comptabilisation des pertes de valeur, s'élève à 219,8 millions d'euros, en amélioration de 11,0 millions d'euros par rapport à 2012, en lien avec l'amélioration du résultat d'exploitation.

Le résultat net part du Groupe, après comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 90,5 millions d'euros en 2013, contre 164,3 millions d'euros en 2012. La diminution du résultat net part du Groupe en 2013 s'explique principalement par les pertes de valeur, qui impactent négativement le résultat net part du Groupe à hauteur de 129,3 millions d'euros en 2013 contre 44,5 millions d'euros en 2012.

7. FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2013, le Groupe présente un excédent de trésorerie nette de 32,0 millions d'euros (selon la définition de la dette nette du Groupe, hors engagements de rachat de minoritaires, telle que définie et détaillée au paragraphe 5.13 des Annexes aux comptes consolidés) contre un excédent de trésorerie nette de 34,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de 2,9 millions d'euros.

7.1. Flux nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2013 ont représenté 519,3 millions d'euros, contre 606,5 millions d'euros en 2012. Cette diminution de 87,2 millions d'euros, malgré la hausse de la marge opérationnelle de 21,4 millions d'euros, est essentiellement liée à l'évolution défavorable de la variation du besoin en fonds de roulement par rapport à 2012. Les flux 2013 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 623,6 millions d'euros diminuée des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 32,7 millions d'euros, des flux financiers de 14,2 millions d'euros et de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux négatif de 57,8 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une baisse des stocks de 12,1 millions d'euros ;
- une hausse des postes clients et autres créances de 102,3 millions d'euros en lien avec la progression du chiffre d'affaires sur le quatrième trimestre et des redevances payées d'avance sur de nouveaux contrats.
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 32,4 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2013 ont représenté 6,4 millions d'euros, contre 8,5 millions d'euros en 2012.

L'impôt sur le résultat payé en 2013 a représenté 111,0 millions d'euros, contre 107,5 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 3,5 millions d'euros.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2013 ont représenté ainsi 401,9 millions d'euros, contre 490,5 millions d'euros en 2012.

7.2. Flux nets issus des investissements

Les flux nets issus des investissements en 2013 ont été composés pour 222,1 millions d'euros d'investissements nets corporels et incorporels, 61,3 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise, 14,5 millions d'euros d'acquisitions d'autres immobilisations financières, montants diminués des encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée pour 1,2 million d'euros et des cessions d'autres immobilisations financières pour 10,1 millions d'euros.

Diminuées de la variation des dettes et des créances, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 247,2 millions d'euros et les cessions ont représenté 25,1 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 222,1 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 197,9 millions d'euros, incluent 174,8 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 23,1 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 49,3 millions d'euros, incluent 38,1 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 11,2 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Diminuées de la variation des dettes et des créances, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, en 2012, s'étaient élevées à 175,4 millions d'euros et les cessions avaient représenté 7,6 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 167,8 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 149,1 millions d'euros, incluaient 129,7 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 19,4 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 26,3 millions d'euros, incluaient 15,9 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 10,4 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 164,9 millions d'euros en 2013, soit 83 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 32,4 millions d'euros en 2013. En 2012, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 114,3 millions d'euros, soit 77 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 16,2 millions d'euros en 2012.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 19,8 millions d'euros en 2013, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 12,0 millions d'euros. En 2012, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 20,6 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 9,2 millions d'euros.

En 2013, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 13,2 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 4,9 millions d'euros. En 2012, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 14,2 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 0,9 million d'euros.

Les décaissements sur acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise se sont élevés à 61,3 millions d'euros en 2013. Elles correspondent principalement à la prise de contrôle du groupe Russ Outdoor en Russie, d'Insert Belgium SA en Belgique et de Bravo Outdoor Advertising Ltd en Irlande, ainsi qu'à l'acquisition de 24,9 % d'Ankunder GmbH en Autriche.

Les encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée ont représenté 1,2 million d'euros.

Les acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions se sont élevées à 4,4 millions d'euros dont 3,4 millions d'euros de dépôts de garantie pour l'exécution des contrats opérationnels et 2,0 millions d'euros de variations des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle.

7.3. Flux nets issus du financement

7.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

Le Groupe a diminué son excédent de trésorerie nette au bilan de 2,9 millions d'euros en 2013. Cette baisse s'analyse en :

- une hausse de 345,1 millions d'euros de la dette financière brute au bilan,
- une baisse de 18,6 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets,
- une augmentation de 327,1 millions d'euros de la trésorerie nette gérée, et
- une diminution de 3,5 millions d'euros des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à 326,5 millions d'euros et se décompose en :

- +299,0 millions d'euros de flux de financements net des remboursements ;
- +27,5 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IAS 39 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et divers reclassements.

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

En 2013, les encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle se sont élevés à 5,1 millions d'euros.

7.3.3. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA a distribué des dividendes au cours de l'exercice 2013 pour un montant de 97,7 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 11,7 millions d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 28,6 millions d'euros est liée à hauteur de 27,8 millions d'euros à une augmentation de capital de JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions.

8. GESTION FINANCIÈRE

La nature des risques financiers induits par l'activité du Groupe et sa politique de gestion de ces risques, ainsi que l'analyse de la gestion de ces risques pour l'année 2013, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 127 à 129 de ce document)

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

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2013 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 9.

II. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

La situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document. Toute prévision d'évolution du chiffre d'affaires annuel pour 2014 est prématurée. JCDecaux continue à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du Groupe.

III. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

1. Principaux investissements réalisés

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

En 2013, le Groupe a consacré 212,9 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 145,6 millions d'euros en 2012. Le Groupe a également consacré 34,3 millions d'euros, contre 29,8 millions d'euros en 2012, à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

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

2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2014 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobilier dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés.



ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Goodwill	§ 5.1	1 290,2	1 356,9
Autres immobilisations incorporelles	§ 5.1	301,0	302,3
Immobilisations corporelles	§ 5.2	1 105,1	1 115,8
Titres mis en équivalence	§ 5.4	174,2	144,5
Investissements financiers		1,2	2,1
Autres actifs financiers	§ 5.5	32,4	24,2
Impôts différés actif	§ 5.10	26,8	29,9
Créances d'impôts sur les sociétés		1,2	0,9
Autres créances	§ 5.6	56,3	36,4
ACTIFS NON COURANTS		2 988,4	3 013,0
Autres actifs financiers	§ 5.5	17,1	12,4
Stocks	§ 5.7	85,5	98,8
Instruments financiers dérivés	§ 5.15	0,0	0,0
Clients et autres débiteurs	§ 5.8	777,5	729,7
Créances d'impôts sur les sociétés		7,3	11,3
Actifs financiers de gestion de trésorerie	§ 5.9	40,7	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 5.9	744,1	458,9
ACTIFS COURANTS		1 672,2	1 311,1
TOTAL DES ACTIFS		4 660,6	4 324,1

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation ».

Passif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Capital		3,4	3,4
Primes		1 052,3	1 021,3
Réserves consolidées		1 430,8	1 354,8
Résultat net part du Groupe		90,5	164,3
Autres éléments des capitaux propres		-57,0	-12,8
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE		2 520,0	2 531,0
Participations ne donnant pas le contrôle		-38,8	-42,7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 5.11	2 481,2	2 488,3
Provisions	§ 5.12	238,7	241,1
Impôts différés passif	§ 5.10	90,7	96,7
Dettes financières	§ 5.13	663,1	140,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 5.14	94,3	104,1
Autres créditeurs		15,7	25,8
Instruments financiers dérivés	§ 5.15	9,2	6,1
PASSIFS NON COURANTS		1 111,7	614,0
Provisions	§ 5.12	36,2	31,6
Dettes financières	§ 5.13	82,7	260,5
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 5.14	30,2	13,3
Instruments financiers dérivés	§ 5.15	2,7	22,5
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 5.16	872,2	841,5
Passifs d'impôt exigible		31,5	39,0
Concours bancaires	§ 5.13	12,2	13,4
PASSIFS COURANTS		1 067,7	1 221,8
TOTAL DES PASSIFS		2 179,4	1 835,8
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		4 660,6	4 324,1

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation ».

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

EN MILLIONS D'EUROS		2013	2012 RETRAITÉ ⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES		2 676,2	2 622,8
Coûts directs d'exploitation	§ 6.1	-1 645,8	-1 619,1
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 6.1	-406,8	-401,5
MARGE OPÉRATIONNELLE		623,6	602,2
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 6.1	-241,7	-247,3
Perte de valeur des goodwill	§ 6.1	-126,8	-38,0
Pièces détachées maintenance	§ 6.1	-37,0	-37,1
Autres produits opérationnels	§ 6.1	15,9	7,2
Autres charges opérationnelles	§ 6.1	-14,4	-13,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		219,6	273,5
Produits financiers	§ 6.2	12,7	10,8
Charges financières	§ 6.2	-41,5	-42,2
RÉSULTAT FINANCIER		-28,8	-31,4
Impôts sur les bénéfices	§ 6.3	-101,2	-92,3
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 6.5	13,4	17,8
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		103,0	167,6
Résultat des activités abandonnées			
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		103,0	167,6
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle		12,5	3,3
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		90,5	164,3
Résultat de base par action (en euros)		0,407	0,741
Résultat dilué par action (en euros)		0,406	0,740
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 6.4	222 681 270	221 876 825
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 6.4	222 949 017	221 993 660

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation ».

Autres éléments du résultat global de l'exercice

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ ⁽¹⁾
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	103,0	167,6
Écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽²⁾	-52,6	-3,5
Écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger	-1,9	-0,6
Couverture des flux de trésorerie	-0,1	-0,2
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net ⁽³⁾	0,3	0,0
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	0,4	0,2
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	-53,9	-4,1
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	2,8	-8,7
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	-1,3	2,5
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	6,8	-12,1
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	8,3	-18,3
Total des autres éléments du résultat global	-45,6	-22,4
RÉSULTAT GLOBAL	57,4	145,2
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	11,1	2,5
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	46,3	142,7

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation ».

⁽²⁾ En 2013, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -11,8 millions d'euros sur la Russie, -11,2 millions d'euros sur Hong Kong, -9,9 millions d'euros sur l'Australie, -6,3 millions d'euros sur le Brésil, -4,6 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -3,0 millions d'euros sur la France, -2,6 millions d'euros sur les États-Unis et -2,4 millions d'euros sur la Norvège. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 2,3 millions d'euros suite à la prise de contrôle conjoint de Russ Outdoor (Russie), à la baisse de 5 % des droits financiers dans le groupe BigBoard (Ukraine), la liquidation de Guangzhou Yong Tong Metro Advertising Ltd. (Chine) et la liquidation de Xpomera AB (Suède).

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

⁽³⁾ En 2013, les impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net sont liés aux écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger. En 2012, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger n'ont pas généré d'impôts différés.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE											PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL	
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES					TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS			TOTAL
						RÉSERVE DE CONVERSION	RÉSERVE DE RÉÉVALUATION	ECARTS ACTUARIELS / PLAFONNEMENT DES ACTIFS	AUTRES ÉLÉMENTS	TOTAL				
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2011	3,4	1 010,0	1 451,8	0,0	-0,1	30,6	0,9	-23,4	0,8	8,8	2 474,0	-24,5	2 449,5	
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	5,8	-1,0							0,0	4,8	-0,4	4,4	
Distributions de dividendes			-97,6							0,0	-97,6	-8,2	-105,8	
Paielements en actions		5,5								0,0	5,5		5,5	
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾										0,0	0,0	-15,5	-15,5	
Variations de périmètre ⁽⁴⁾			1,8							0,0	1,8	3,5	5,3	
Résultat de l'ensemble consolidé			164,3							0,0	164,3	3,3	167,6	
Autres éléments du Résultat global			-0,2	-0,2	-3,3	-18,1	0,0	-21,6	0,0	-21,6	-21,6	-0,8	-22,4	
Résultat global	0,0	0,0	164,3	-0,2	0,0	-3,3	0,0	-21,6	0,0	-21,6	142,7	2,5	145,2	
Autres			-0,2					0,0		0,0	-0,2	-0,1	-0,3	
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012	3,4	1 021,3	1 519,1	-0,2	-0,1	27,3	0,9	-41,5	0,8	-12,8	2 531,0	-42,7	2 488,3	
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	28,4	-0,6							0,0	27,8	-1,4	26,4	
Distributions de dividendes			-97,7							0,0	-97,7	-11,7	-109,4	
Paielements en actions		2,6								0,0	2,6		2,6	
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾										0,0	0,0	-4,6	-4,6	
Variations de périmètre ⁽⁴⁾			10,1							0,0	10,1	10,6	20,7	
Résultat de l'ensemble consolidé			90,5	-0,1	-52,3	8,2	0,0	-44,2	0,0	90,5	12,5	-1,4	103,0	
Autres éléments du Résultat global			-0,1	-0,1	-52,3	8,2	0,0	-44,2	0,0	-44,2	-44,2	-1,4	-45,6	
Résultat global	0,0	0,0	90,5	-0,1	0,0	-52,3	0,0	-44,2	0,0	-44,2	46,3	11,1	57,4	
Autres			-0,1					0,0		0,0	-0,1	-0,1	-0,2	
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013	3,4	1 052,3	1 521,3	-0,3	-0,1	-25,0	0,9	-33,3	0,8	-57,0	2 520,0	-38,8	2 481,2	

⁽¹⁾ Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation ».

⁽²⁾ Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et d'actions gratuites et part des minoritaires dans les augmentations et diminutions de capital des sociétés contrôlées.

⁽³⁾ En 2013, nouvel engagement d'achat lié aux évolutions de périmètre de l'exercice. En 2012, nouveaux engagements d'achat liés aux évolutions de périmètre de l'exercice. Les effets d'actualisation sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat pour respectivement -2,5 millions d'euros en 2013 contre -10,0 millions d'euros en 2012.

⁽⁴⁾ En 2013, mouvements de périmètre suite principalement à la prise de participation de 24,9 % dans la société Ankindor GmbH (Autriche) et à la cession sans perte de contrôle de 20 % de la société JCDecaux Korea (Corée du Sud). En 2012, mouvements de périmètre suite principalement à la cession partielle sans perte de contrôle de la société MédiaKiosk (France) à de nouveaux minoritaires et à la prise de contrôle de la société Megaboard Soravia (Autriche).

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

EN MILLIONS D'EUROS		2013	2012 RETRAITÉ (1)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		204,2	259,9
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 6.5	-13,4	-17,8
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 5.4	10,5	7,5
Charges liées aux paiements en actions	§ 6.1	2,6	5,5
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 6.1 & § 6.2	367,9	285,3
Plus et moins-values de cession & résultat sur variations de périmètre	§ 6.1 & § 6.2	-9,1	-3,9
Charges nettes d'actualisation	§ 6.2	10,3	19,3
Intérêts financiers nets	§ 6.2	13,9	7,7
Dérivés financiers, résultat de change & autres		-9,8	0,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		-57,8	42,6
- Variation des stocks		12,1	-1,9
- Variation des clients et autres créances		-102,3	14,7
- Variation des fournisseurs et autres dettes		32,4	29,8
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		519,3	606,5
Intérêts financiers payés		-16,5	-17,6
Intérêts financiers reçus		10,1	9,1
Impôt sur le résultat payé		-111,0	-107,5
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	§ 7.1	401,9	490,5
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles		-247,2	-175,4
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-61,3	-19,7
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-14,5	-5,2
Total Investissements		-323,0	-200,3
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles		25,1	7,6
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		1,2	0,0
Cessions d'autres immobilisations financières		10,1	7,1
Total Désinvestissements		36,4	14,7
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	§ 7.2	-286,6	-185,6
Distribution mise en paiement		-109,4	-105,8
Réduction des capitaux propres		-2,2	-0,6
Décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle		-0,1	0,0
Remboursement d'emprunts à long terme		-231,2	-48,6
Remboursement de contrats de location financement		-4,8	-4,3
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de trésorerie		-40,0	-
Besoin de trésorerie (Financement)		-387,7	-159,3
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle		5,1	2,8
Augmentation des capitaux propres		28,6	5,0
Augmentation des emprunts à long terme		535,0	16,9
Dégagement de trésorerie (Financement)		568,7	24,7
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	§ 7.3	181,0	-134,6
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		296,3	170,3
Trésorerie nette d'ouverture	§ 5.13 & § 5.9	445,5	279,0
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		-9,9	-3,8
Trésorerie nette de clôture (2)	§ 5.13 & § 5.9	731,9	445,5

(1) Voir paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation ».

(2) Dont 744,1 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -12,2 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2013 contre respectivement 458,9 millions d'euros et -13,4 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les valeurs d'échange des opérations d'échange d'actifs décrites dans le paragraphe 3 « Evolution du périmètre de consolidation » n'ayant pas donné lieu à mouvement de trésorerie, elles n'ont pas été transcrites dans le tableau des flux de trésorerie.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2013, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et externe.

En novembre 2013, le Groupe a signé un contrat portant sur l'acquisition de 85 % d'Eumex, groupe spécialisé dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain. Eumex opère dans neuf pays d'Amérique latine et a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires publicitaire de l'ordre de 45 millions d'euros. Il est l'opérateur de mobilier urbain leader en Amérique Centrale, en Colombie et au Chili. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques.

Les principaux partenariats et acquisitions sont détaillés au paragraphe 3.1 « Principaux mouvements de périmètre en 2013 ».

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 2013 comprennent la société JCDecaux SA et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les entreprises associées ou sous contrôle conjoint.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2013, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 5 mars 2014, sont établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les principes retenus pour l'établissement de ces informations financières résultent de l'application :

- de toutes les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2013. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm. Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

Le Groupe a appliqué les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1er janvier 2013 :

- IAS 19 Révisée « Avantages au personnel » ;
- l'amendement à IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global » ;

- l'amendement à IAS 12 « Impôt différé : Recouvrement des actifs sous-jacents » ;
- l'amendement à IFRS 7 « Information à fournir sur la compensation des actifs/passifs financiers » ;
- l'IFRS 13 « Evaluation de la juste valeur » ;
- les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2009-2011.

Les impacts liés à l'application d'IAS 19 Révisée sont présentés au paragraphe 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation ». L'application des autres amendements et normes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés 2012 sont maintenus et sont précisés au paragraphe 1.20 « Engagements de rachat de minoritaires ». En particulier, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées sur le résultat des participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne, lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2013 :

- Normes et amendements adoptés par l'Union Européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2013 :
 - l'IFRS 10 « Etats financiers consolidés » ;
 - l'IFRS 11 « Partenariats » ;
 - l'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ;
 - l'IAS 28 (2011) « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » ;
 - l'amendement à IAS 32 « Compensation des actifs/passifs financiers » ;
 - les amendements relatifs aux dispositions transitoires à IFRS 10, 11 et 12 ;
 - les amendements à IFRS 10, 12 et IAS 27 « Entités d'investissements » ;
 - l'amendement à IAS 36 « Information à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs non financiers » ;
 - l'amendement à IAS 39 « Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture » .
- Normes et amendements non adoptés par l'Union Européenne :
 - l'IFRS 9 « Instruments financiers » et ses amendements ;
 - l'amendement à IAS 19 « Cotisations sociales de salariés » ;
 - l'IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique ».

L'impact de ces normes est en cours d'analyse et à ce stade, à l'exception d'IFRS 11, le management prévoit que l'application de ces normes ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

À l'avenir, l'application d'IFRS 11 qui conduit à retenir la méthode de la mise en équivalence des sociétés sous contrôle conjoint, sera sur 2013 sans impact sur le résultat net du Groupe. En revanche elle aurait eu pour effet sur les données opérationnelles du compte de résultat des états financiers consolidés IFRS 2013, une réduction de 13 % du chiffre d'affaires, une réduction de 17 % de la marge opérationnelle, une réduction de 35 % du résultat d'exploitation et une réduction de 24 % du résultat d'exploitation avant perte de valeur des actifs corporels et incorporels et des goodwill. Afin de refléter la réalité économique des sociétés du Groupe, les données opérationnelles des sociétés sous contrôle conjoint continueront d'être intégrées proportionnellement dans le reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuie le Directoire, Principal Décideur Opérationnel (PDO), pour suivre l'activité, allouer les ressources et mesurer la performance. En conséquence, conformément à IFRS 8, l'information sectorielle intégrée aux états financiers sera en ligne avec cette information interne, et la communication financière externe du Groupe s'appuiera sur cette information financière opérationnelle qui sera systématiquement réconciliée avec les états financiers IFRS.

1.2. Première adoption des IFRS

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

- Application prospective de la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » à partir du 1er janvier 2004. Ainsi, les regroupements d'entreprises ayant une date d'effet antérieure n'ont pas été retraités.
- Dérogation aux dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » pour les montants cumulés des différences de conversion qui existent à la date de transition aux IFRS. Ainsi, le montant cumulé des différences de conversion pour toutes les activités à l'étranger a été remis à zéro au 1er janvier 2004. Les profits et les pertes réalisés lors de la cession ultérieure d'activités à l'étranger excluent de ce fait les différences de conversion nées avant le 1er janvier 2004 et n'incluent que les différences de conversion postérieures à cette date.
- Concernant IAS 19 « Avantages au personnel », il a été choisi de comptabiliser en capitaux propres tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition aux IFRS. Cette option sur l'état de situation financière d'ouverture ne remet pas en cause l'utilisation de la méthode du « corridor » utilisée pour les écarts actuariels cumulés générés ultérieurement (jusqu'à l'entrée en vigueur d'IAS 19 Révisée au 1er janvier 2013 avec retraitement rétrospectif).
- Les dispositions de la norme IFRS 2 ont été appliquées aux plans de stock-options postérieurs au 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits d'exercice n'étaient pas encore acquis au 1er janvier 2005.
- L'option de réévaluation des immobilisations corporelles à leur juste valeur n'a pas été retenue à la date de transition.

1.3. Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

L'intégration proportionnelle est appliquée aux sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint.

La mise en équivalence est adoptée pour les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées globalement sont éliminées. Les transactions avec les sociétés intégrées selon la méthode de l'intégration proportionnelle sont éliminées à hauteur du pourcentage d'intégration.

Les résultats internes à l'ensemble consolidé sont également éliminés. Les plus ou moins-values sur cessions internes réalisées par une société mise en équivalence sont éliminées à hauteur du pourcentage de détention en contrepartie de la valeur des actifs cédés.

1.4. Enregistrement des opérations en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités

Les opérations libellées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. À la date d'arrêté comptable, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture et les différences de change en résultant sont enregistrées dans le compte de résultat.

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du Groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi, en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date de cession de l'investissement. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

1.5. Conversion des états financiers des filiales

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en Euro qui est la monnaie de présentation et la monnaie fonctionnelle de la société mère.

La conversion des actifs et des passifs des filiales étrangères dans la monnaie de présentation du Groupe s'effectue au taux de change en vigueur à la date de clôture et leur compte de résultat est converti au taux de change moyen de la période. Les écarts résultant de cette conversion sont affectés directement dans les autres éléments du résultat global.

Lors de la cession totale ou partielle, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

1.6. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs corporels et incorporels, de la valorisation des titres mis en équivalence, de la détermination du montant des provisions pour avantages au personnel et des provisions pour démontage, ainsi que de la valorisation des engagements sur titres. Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité. Ces méthodes d'évaluation sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill » et dans le paragraphe 1.22 « Provision pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 5.3 « Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles » pour la valorisation des goodwill, actifs corporels et autres actifs incorporels, au paragraphe 5.17 « Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie » pour la valorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, au paragraphe 6.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » pour la valorisation des titres mis en équivalence et au paragraphe 5.12 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour démontage et des provisions pour avantages au personnel.

1.7. Distinction courant / non courant

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

1.8. Immobilisations incorporelles

1.8.1. Frais de développement

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

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

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

Le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. Compte tenu d'une part, de la nature des coûts engagés (conception et construction de modèles et prototypes), d'autre part du taux de succès du groupe JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres de mobilier urbain, le Groupe considère en effet que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir. L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

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

1.8.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport reconnus lors de regroupements d'entreprises et sont amorties sur la durée des contrats. Elles comprennent également des droits d'entrée, amortis sur la durée des contrats, ainsi que des logiciels. Seuls les logiciels individualisés et clairement identifiés (notamment de type ERP), sont immobilisés et amortis sur une durée de 5 ans maximum. Les dépenses pour les autres logiciels sont constatées en charges de l'exercice.

1.9. Regroupement d'entreprises, acquisition de participation ne donnant pas le contrôle et cession de participation

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

Le goodwill représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise, et diminuée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de perte de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », une dépréciation des goodwill est constatée, le cas échéant. Une telle dépréciation n'est pas réversible.

Les éventuels badwill sont constatés directement au compte de résultat.

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

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

Le Groupe enregistre en autres charges opérationnelles les coûts directs liés à l'acquisition, à l'exception des coûts directs liés à l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle qui sont enregistrés en capitaux propres.

Pour les acquisitions réalisées par étapes successives, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue au moment de la prise de contrôle. La juste valeur de celle-ci est estimée sur la base du prix d'acquisition diminuée de la prime de contrôle.

Pour toute cession partielle ou totale avec perte de contrôle, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, le résultat de cession ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 27, les rachats de participation ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées et les cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle donnent lieu à la comptabilisation en variation de capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société-mère de la différence entre le prix d'acquisition ou de cession et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle. Les entrées et sorties de trésorerie correspondantes sont présentées dans le tableau des flux de trésorerie en « flux de trésorerie nets issus du financement ».

1.10. Immobilisations corporelles

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

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Aribus, Mupis®, Seniors, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris, etc.) sont amortis linéairement sur la durée de vie des contrats comprise entre 8 et 20 ans. Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique étant généralement inférieure à la durée des contrats.

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

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

Panneaux d'affichage

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

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

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

Durées d'amortissement

Immobilisations corporelles :

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

Autres immobilisations corporelles :

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

1.11. Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill

Les immobilisations corporelles, incorporelles ainsi que les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

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

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

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

Méthodologie suivie

- Niveau du test
 - Pour les actifs corporels et incorporels, les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de l'UGT correspondant à l'entité opérationnelle ;
 - Pour les goodwill, les tests sont réalisés au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) en prenant en compte le niveau de synergie attendu entre les UGT elles-mêmes. Ainsi, les tests sont effectués généralement au croisement du secteur opérationnel et de la zone géographique, niveau auquel se situent les synergies commerciales, voire au-delà si la synergie se justifie.
- Taux utilisés

Les valeurs d'utilité prises en compte dans le cadre des tests de perte de valeur sont déterminées sur la base des flux de trésorerie futurs attendus, actualisés à un taux calculé sur la base du coût moyen pondéré du capital. Ce taux reflète les meilleures estimations du management de la valeur temps de l'argent, des risques spécifiques des actifs ou UGT ainsi que de la situation économique des zones géographiques dans lesquelles s'exerce l'activité attachée à ces actifs ou UGT.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique.

- Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes et d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. Les valeurs recouvrables sont déterminées sur la base de business plans pour lesquels les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe caractérisée par des engagements contractuels de longue durée avec des probabilités très fortes de renouvellement des contrats. Ainsi, de manière générale :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance, le business plan étant réalisé sur la durée du contrat, généralement comprise entre 5 ans et 20 ans, avec un maximum de 25 ans pour la durée la plus longue ;
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an pour les pays européens, dont les marchés nous apparaissent matures, et de 3 % pour les autres pays, où l'affichage grand format nous semble bénéficier de conditions de marché plus favorables.

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

1.12. Titres mis en équivalence

Le goodwill constaté lors de l'acquisition figure dans le montant des titres mis en équivalence.

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

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul de la valeur recouvrable de l'actif, qui se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill ».

1.13. Investissements financiers (Actifs disponibles à la vente)

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

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, correspondant à leur prix d'acquisition. Par la suite, ils sont évalués à la juste valeur qui, en l'absence de prix coté sur un marché actif, est proche de la valeur d'usage ou d'utilité qui tient compte de la quote-part des capitaux propres et de la valeur probable de recouvrement.

Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Lorsque le titre est cédé, les gains et pertes accumulés dans les capitaux propres sont recyclés en compte de résultat. Lorsqu'une diminution de valeur définitive intervient, le montant des gains accumulés est soldé en totalité ou à due concurrence de celle-ci. La perte nette est enregistrée en résultat si la perte totale est supérieure au total des gains accumulés.

1.14. Autres actifs financiers

Cette rubrique comprend notamment les créances rattachées à des participations, les avances en compte courant accordées aux partenaires des coentreprises et des sociétés contrôlées, à des entités mises en équivalence ou non consolidées ainsi que la quote-part non éliminée des prêts aux sociétés en intégration proportionnelle et les dépôts et cautionnements.

Au moment de la comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur (catégorie IAS 39 Prêts et créances).

Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti.

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

1.15. Stocks

Les stocks sont composés principalement :

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

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

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

1.16. Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients sont enregistrées à leur juste valeur qui correspond à la valeur nominale de facturation, sauf si l'effet d'actualisation est significatif. Par la suite, ces créances d'exploitation sont évaluées au coût amorti. Une dépréciation des comptes clients est pratiquée lorsque leur valeur de recouvrement est inférieure à leur valeur comptable.

1.17. Trésorerie gérée

La trésorerie gérée comprend la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les actifs financiers de gestion de trésorerie.

La trésorerie comptabilisée à l'actif de l'état de situation financière comprend la trésorerie en banque et la caisse. Les équivalents de trésorerie sont constitués de titres de placement à court terme et de dépôts à court terme.

Les titres de placement à court terme sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur conformément aux critères définis par la norme IAS 7. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées en résultat financier.

Les actifs financiers de gestion de trésorerie sont des placements liquides à court terme qui ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais qui ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7. Ces actifs sont inclus dans le calcul de la dette nette du Groupe.

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

1.18. Dettes financières

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

1.19. Instruments financiers dérivés

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

- une variable sous-jacente qui fait varier la valeur du contrat ;
- un investissement net initial nul ou faible ;
- un règlement à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'actif ou au passif de l'état de situation financière à leur juste valeur, les variations de valeurs ultérieures étant enregistrées par contrepartie du compte de résultat, sauf s'ils ont été qualifiés de partie efficace de la couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. Aujourd'hui, le Groupe ne met en place que deux types de couverture des actifs et passifs financiers :

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine dues à l'évolution des conditions de marché. La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie du compte de résultat - mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près) ;
- la couverture de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. La part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est recyclé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat.

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

La comptabilité de couverture cesse lorsque l'instrument de couverture arrive à expiration ou est vendu, résilié ou exercé ou qu'il ne respecte plus les critères de qualification pour la comptabilité de couverture. Dans le cadre d'une couverture de transaction future hautement probable comptabilisée en autres éléments du résultat global, tout profit ou perte cumulé(e) réalisé(e) sur l'instrument de couverture de flux de trésorerie est maintenu(e) en capitaux propres jusqu'à ce que la transaction prévue se produise. S'il n'est plus attendu que la transaction couverte se produise, le profit ou la perte net(te) cumulé(e) comptabilisé(e) en autres éléments du résultat global est transféré(e) dans le résultat financier de l'exercice.

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

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

1.20. Engagements de rachat de minoritaires

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes annuels 2012 sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du Groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. La contrepartie de cet excédent est imputée en diminution des participations ne donnant pas le contrôle au passif de l'état de situation financière. Dans l'attente de l'adoption de l'interprétation de l'IFRS IC sur les engagements de rachat de minoritaires, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées en participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Les engagements comptabilisés à ce titre figurent dans la rubrique au passif de l'état de situation financière « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

1.21. Provision pour retraites et avantages assimilés

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé et les hypothèses démographiques propres à chaque société.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés ou partiellement financés, leurs engagements faisant l'objet d'une provision au passif de l'état de situation financière. Le produit des actifs du régime est estimé à partir du taux d'actualisation utilisé pour la dette actuarielle.

Pour les avantages postérieurs à l'emploi, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et dans leur intégralité en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en résultat. Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement et dans son intégralité dans le résultat de la période que les droits soient acquis ou en cours d'acquisition.

Pour les autres avantages à long terme, les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés sont immédiatement comptabilisés en charges ou en produits, lors de l'exercice de leur constatation.

Les effets de l'actualisation de la provision pour avantages au personnel sont présentés dans le résultat financier.

1.22. Provision pour démontage

Les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe. Ces provisions sont constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et sont actualisées. En contrepartie, le coût de démontage est comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. La charge de désactualisation est comptabilisée en charge financière.

1.23. Paiements fondés en actions

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

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

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

La juste valeur des options est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant, les changements éventuels de juste valeur ultérieurs n'étant pas considérés. Le modèle de valorisation utilisé est le modèle de Black & Scholes sur la base des hypothèses détaillées au paragraphe 6.1 « Charges d'exploitation nettes » ci-après.

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

Le montant figurant en capitaux propres reflète la partie écoulée de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

Les plans de stock-options sont attribués sur la base d'objectifs individuels et des résultats du Groupe. L'exercice des stock-options est soumis à des conditions de présence dans la société.

1.23.2. Actions gratuites

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

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

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

1.23.3. Plans de souscription et d'achat dénoués par remise de trésorerie

Les plans de souscription et d'achat d'actions qui seront réglés sous forme de trésorerie, sont évalués à leur juste valeur, constatée en résultat, par contrepartie d'un passif. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

1.24. Chiffre d'affaires

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

Les ventes d'espaces publicitaires, les locations et les prestations de services sont enregistrées en chiffre d'affaires linéairement sur la période de réalisation de la prestation. Le fait générateur de la vente d'espaces publicitaires est le lancement de la campagne publicitaire dont la durée est comprise entre 1 semaine et 6 ans.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaires entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires.

Dans les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe assume les risques et avantages liés à l'activité, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation.

Les charges d'escomptes financiers sont déduites du chiffre d'affaires du Groupe.

1.25. Marge opérationnelle

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

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

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

1.26. Résultat d'exploitation

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

Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de titres de sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et de l'intégration proportionnelle, ainsi que l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation de la quote-part conservée à sa juste valeur, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue dans le cas d'un regroupement d'entreprise avec prise de contrôle, les éventuels ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, ainsi que les éventuels badwill, les coûts directs liés aux acquisitions, et les éléments non récurrents.

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

1.27. Impôts différés et exigibles

Les impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale provenant pour l'essentiel des retraitements de consolidation (harmonisation des méthodes et durées d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, contrats de location financement, reconnaissance de contrats dans le cadre de la méthode de l'acquisition, etc.). Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées à la date de clôture.

Des impôts différés actif sur déficits reportables sont reconnus lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. Les prévisions sont réalisées sur un horizon de 3 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

La loi de finance pour 2010 a remplacé la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions : la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE).

Suite à ce changement et conformément aux normes internationales, le Groupe a qualifié la CVAE comme étant un impôt. Cette qualification en tant qu'impôt sur le résultat entraîne la comptabilisation d'un impôt différé passif calculé sur la base des actifs amortissables des sociétés assujetties à la CVAE. Par ailleurs, la CVAE étant un impôt déductible de l'impôt sur les sociétés, sa comptabilisation génère un impôt différé actif.

1.28. Location financement et location simple

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

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

1.29. Résultat par action

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

2. CHANGEMENT DE MÉTHODES COMPTABLES ET DE PRÉSENTATION

Les comptes consolidés ont été retraités au 1er janvier 2012 suite à l'application d'IAS 19 Révisée « Avantages au personnel » effective au 1er janvier 2013. Les principaux changements pour le Groupe sont les suivants :

- la reconnaissance immédiate et dans leur intégralité des écarts actuariels pour les régimes postérieurs à l'emploi en autres éléments du résultat global, sans possibilité de recyclage en résultat ;
- la comptabilisation immédiate et en totalité des coûts des services passés dans le résultat de la période, que les droits soient acquis ou en cours d'acquisition ;
- les montants reconnus en charges comprennent désormais un coût opérationnel (service cost, modification de plan, impact des réductions et liquidations de régimes) et un coût financier ;
- le produit des actifs du régime est désormais estimé à partir du taux d'actualisation ;
- la différence entre le rendement réel des actifs du régime et le produit des actifs du régime, déterminé par application du taux d'actualisation de la dette, constitue une réestimation qui est désormais comptabilisée en autres éléments du résultat global, sans possibilité de recyclage en résultat ;
- la variation de l'effet du plafonnement de l'excédent d'actif, après déduction de l'intérêt sur l'effet du plafonnement (asset ceiling) est comptabilisée immédiatement en autres éléments du résultat global, sans possibilité de recyclage en résultat.

Le Groupe a décidé de changer la présentation du compte de résultat. En effet, les effets de l'actualisation de la provision pour avantages au personnel, antérieurement présentés dans le résultat d'exploitation, sont désormais présentés dans le résultat financier.

Les changements décrits ci-dessus ont un impact de 1,6 million d'euros sur le résultat net consolidé de l'exercice 2012 qui se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	IAS 19 RÉVISÉE
Dotations aux amortissements et provisions nettes	2,9
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2,9
Produits financiers	0,0
Charges financières	-2,1
RÉSULTAT FINANCIER	-2,1
Impôts sur les bénéfices	-0,2
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1,0
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1,6
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	-0,1
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1,5
Résultat de base par action (en euros)	0,007
Résultat dilué par action (en euros)	0,007

Les changements décrits ci-dessus ont un impact de -16,7 millions d'euros sur les autres éléments du résultat global de l'exercice 2012 qui se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	IAS 19 RÉVISÉE
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1,6
Ecart de conversion sur les opérations faites à l'étranger	0,1
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	0,0
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-0,1
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	0,0
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-8,7
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	2,5
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-12,1
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	-18,3
Total des autres éléments du résultat global	-18,3
RÉSULTAT GLOBAL	-16,7
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	-0,1
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	-16,6

Les changements décrits ci-dessus ont un impact de respectivement -36,9 millions d'euros et -20,2 millions d'euros sur les capitaux propres au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011, qui se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012	IAS 19 RÉVISÉE 31/12/2011
Titres mis en équivalence	-22,7	-11,4
Impôts différés actif	0,3	0,2
TOTAL ACTIF	-22,4	-11,2
Réserves consolidées	3,7	3,7
Résultat net part du Groupe	1,5	
Autres éléments des capitaux propres	-41,8	-23,7
- Ecart actuariel et plafonnement des actifs nets d'impôts	-41,5	-23,4
- Ecart de conversion	-0,3	-0,3
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,3	-0,2
Total des Capitaux Propres	-36,9	-20,2
Provisions	20,9	13,0
Impôts différés passif	-6,4	-4,0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	-22,4	-11,2

Les changements décrits ci-dessus ont un effet net nul sur le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2012 qui se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	IAS 19 RÉVISÉE
Résultat net avant impôts	1,8
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-1,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	-2,9
Charges nettes d'actualisation	2,1
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	0,0

3. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1. Principaux mouvements de périmètre en 2013

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2013 sont les suivantes :

Acquisitions

Le 12 février 2013, JCDecaux Central Eastern Europe GmbH (Autriche) a pris le contrôle conjoint de la société Russ Out Of Home BV (tête du groupe « Russ Outdoor ») leader sur le marché russe, en acquérant 25 % de cette société. Préalablement à cette opération, JCDecaux Central Eastern Europe GmbH a acquis 45 % d'intérêts complémentaires dans le groupe BigBoard (Russie) puis a apporté 100 % de ces titres russes à Russ Outdoor. Le groupe Russ Outdoor est consolidé en intégration proportionnelle à 25 %.

Dans le cadre de cette transaction, JCDecaux Central Eastern Europe GmbH a également cédé 5 % de ses droits financiers dans le groupe BigBoard (Ukraine). Les sociétés ukrainiennes sont désormais consolidées en intégration proportionnelle à 50 % sans changement du contrôle conjoint.

Le 4 avril 2013, la société Gewista Werbegesellschaft.mbh (Autriche) a acquis 24,9 % de la société Ankünder GmbH (Autriche) en contrepartie de l'apport à Ankünder GmbH des actifs autrichiens suivants :

- 49 % de participation dans ISPA Werbeges.mbh et Progress Aussenwerbung GmbH (ces entités restent consolidées en intégration globale avec 42,34 % d'intérêts) ;
- 49 % de PSG Poster Service GmbH (qui était précédemment consolidée en intégration proportionnelle à 49 %) et
- 100 % de ses actifs corporels en Styrie (Autriche).

La société Ankünder GmbH est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence à 24,9 %.

Le 10 avril 2013, JCDecaux Street Furniture Belgium (anciennement JCDecaux Belgium Publicité SA) a acheté 100 % de la société Insert Belgium SA (Belgique). Cette société est consolidée en intégration globale.

Le 24 avril 2013, JCDecaux Ireland Ltd a acquis 100 % de la société Bravo Outdoor Advertising Limited (Irlande). Cette société est consolidée en intégration globale.

Le 14 juin 2013, JCDecaux France Holding a pris une participation de 16,67 % dans la société CitéGreen (France) qui anime un programme de récompense des éco-gestes. Cette société est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence.

Cession (sans perte de contrôle)

JCDecaux Out of Home Advertising Pte Ltd (Singapour) a cédé 10 % le 17 juin 2013 et 10% le 30 septembre 2013 du capital de JCDecaux Korea Inc. Cette société reste consolidée en intégration globale à 80 %.

3.2. Effets des acquisitions

Les principales prises de contrôle et de contrôle conjoint réalisées en 2013, concernant Russ Outdoor (Russie), Insert Belgium SA (Belgique) et Bravo Outdoor Advertising Limited (Irlande), ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

EN MILLIONS D'EUROS		JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION
Actifs non courants		25,3
Actifs courants		40,6
Total Actif		65,9
Passifs non courants		26,2
Passifs courants		29,7
Total Passif		55,9
ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100%	(A)	10,0
- dont Participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(B)	0,5
CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE	(C)	96,8
- dont actifs apportés ⁽²⁾		37,3
- dont prix d'acquisition ^{(2) & (3)}		59,5
GOODWILL ⁽¹⁾	= (C) - (A) + (B)	87,3
Prix d'acquisition		-59,5
Trésorerie nette acquise		18,0
Acquisitions de titres de participation sur l'exercice		-41,5

⁽¹⁾ L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions.

⁽²⁾ Principalement lié à Russ Outdoor.

⁽³⁾ Montants avant déduction de la trésorerie nette acquise et incluant les compléments de prix.

Les valeurs d'actifs incorporels ainsi que les goodwill afférents à ces opérations sont déterminés de manière provisoire et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation des goodwill qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois après la date de prise de contrôle.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est respectivement de 68,5 millions d'euros et de 6,4 millions d'euros. L'impact complémentaire sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe si ces acquisitions avaient été réalisées au 1er janvier 2013 serait une hausse de 6,9 millions d'euros du chiffre d'affaires et une baisse de 1,4 million d'euros du résultat net part du Groupe.

4. INFORMATION SECTORIELLE

L'information transmise aux membres du Directoire repose sur le secteur d'activité. C'est ce secteur qui est retenu dans le cadre de l'application de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». Aucun regroupement de secteurs n'est réalisé.

Concernant les sociétés sous contrôle conjoint, leurs données sont intégrées proportionnellement dans l'information sectorielle, telles que communiquées dans le reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuie le Directoire du Groupe, Principal Décideur Opérationnel.

4.1. Informations relatives aux secteurs opérationnels

Définition des secteurs opérationnels

Mobilier Urbain

L'activité Mobilier Urbain couvre de manière générale les conventions publicitaires sur le domaine public signées avec les villes et collectivités locales. Elle comprend également les activités de publicité dans les centres commerciaux, ainsi que les locations de mobiliers, les ventes et locations de matériels, les travaux et entretiens divers, et autres prestations de services.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2013 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 191,9	1 014,0	470,3	2 676,2
Marge opérationnelle	391,0	170,2	62,4	623,6
Résultat d'exploitation	180,5	113,0	-73,9	219,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽¹⁾	191,8	17,1	13,2	222,1

⁽¹⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2012 (Retraité) :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 171,3	1 012,5	439,0	2 622,8
Marge opérationnelle	374,9	170,6	56,7	602,2
Résultat d'exploitation	158,9	133,8	-19,2	273,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽¹⁾	129,4	24,1	14,3	167,8

⁽¹⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Transport

L'activité Transport couvre la publicité dans les moyens de transport tels que les aéroports, les métros, les bus, les tramways et les trains.

Affichage

L'activité Affichage couvre de manière générale la publicité sur le domaine privé, telle que l'affichage grand format traditionnel ou rétro-éclairé. Elle comprend également l'affichage lumineux type néons.

Opérations entre les différents secteurs opérationnels

Les prix de transfert entre les secteurs opérationnels sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers.

4.2. Autres informations

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2013 :

EN MILLIONS D'EUROS	EUROPE ⁽¹⁾	FRANCE	ASIE- PACIFIQUE	ROYAUME- UNI	RESTE DU MONDE	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATIONS	TOTAL
Chiffre d'affaires	741,0	618,8	613,2	309,5	213,8	179,9		2 676,2
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	1 540,4	740,8	408,5	300,3	271,8	92,2	-551,3	2 802,7
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								158,9

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif.

⁽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.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2012 (Retraité) :

EN MILLIONS D'EUROS	EUROPE ⁽¹⁾	FRANCE	ASIE- PACIFIQUE	ROYAUME- UNI	RESTE DU MONDE	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATIONS	TOTAL
Chiffre d'affaires	759,6	615,2	604,6	316,7	138,2	188,5		2 622,8
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	1 574,3	799,2	472,2	302,0	118,1	79,2	-521,3	2 823,7
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								159,4

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif.

⁽³⁾ Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde.

Aucun client ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

5. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

5.1. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2013 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2013	1 425,4	33,3	609,5	39,6	2 107,8
Acquisitions / Augmentations		7,8	31,1	9,5	48,4
- Dont échange d'actifs			5,7		5,7
Sorties		-0,4	-3,3	-0,8	-4,5
Variations de périmètre	77,9		4,4	2,9	85,2
Conversion	-17,8	-0,6	-12,5	-0,6	-31,5
Reclassements ⁽²⁾		0,1	12,7	-12,1	0,7
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	1 485,5	40,2	641,9	38,5	2 206,1
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2013	-68,5	-15,7	-345,8	-18,6	-448,6
Dotations		-3,6	-44,8	-0,9	-49,3
Perte de valeur	-126,8		-3,9		-130,7
Sorties		0,4	3,2	0,6	4,2
Variations de périmètre			2,3		2,3
Conversion		0,1	6,9	0,4	7,4
Reclassements ⁽²⁾			-0,5	0,3	-0,2
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2013	-195,3	-18,8	-382,6	-18,2	-614,9
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2013	1 356,9	17,6	263,7	21,0	1 659,2
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	1 290,2	21,4	259,3	20,3	1 591,2

⁽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 2012 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	GOODWILL	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2012	1 408,4	28,4	585,4	41,8	2 064,0
Acquisitions / Augmentations		5,5	7,4	8,9	21,8
Sorties		-0,6	-2,1	-11,6	-14,3
Variations de périmètre ⁽²⁾	17,7		12,2		29,9
Conversion	-0,7			0,1	-0,6
Reclassements ⁽³⁾			6,6	0,4	7,0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	1 425,4	33,3	609,5	39,6	2 107,8
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2012	-30,5	-13,6	-295,1	-18,1	-357,3
Dotations		-2,7	-43,9	-1,2	-47,8
Perte de valeur	-38,0		-8,2		-46,2
Sorties		0,6	2,1	4,4	7,1
Variations de périmètre			-0,9		-0,9
Conversion			0,6	-0,1	0,5
Reclassements ⁽³⁾			-0,4	-3,6	-4,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2012	-68,5	-15,7	-345,8	-18,6	-448,6
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2012	1 377,9	14,8	290,3	23,7	1 706,7
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	1 356,9	17,6	263,7	21,0	1 659,2

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ Comprend l'impact d'ajustements de prix ayant eu lieu durant le délai légal d'affectation, ces ajustements sont non significatifs.

⁽³⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

5.2. Immobilisations corporelles

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013			31/12/2012 RETRAITE
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	25,9	-1,0	24,9	23,6
Constructions	87,3	-66,2	21,1	21,3
Installations techniques, matériel et outillage	2 705,2	-1 764,7	940,5	960,9
Matériel de transport	130,9	-87,7	43,2	47,0
Autres	146,3	-129,1	17,2	17,1
En cours, avances et acomptes	60,9	-2,7	58,2	45,9
TOTAL	3 156,5	-2 051,4	1 105,1	1 115,8

Variations de l'exercice 2013 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH. MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2013	24,5	83,4	2 680,5	327,4	3 115,8
- Dont location financement		4,3	5,4	18,2	27,9
- Dont coût de démontage			125,2		125,2
Acquisitions		0,8	120,8	99,5	221,1
- Dont acquisitions en location financement				6,7	6,7
- Dont coût de démontage			16,1		16,1
Sorties	-0,2	-1,4	-121,0	-22,2	-144,8
- Dont sorties en location financement				-1,3	-1,3
- Dont coût de démontage			-10,5		-10,5
- Dont échange d'actifs			-3,5		-3,5
Variations de périmètre	2,1	5,3	19,6	4,4	31,4
Reclassements		0,1	63,6	-65,6	-1,9
Conversion	-0,5	-0,9	-58,3	-5,4	-65,1
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	25,9	87,3	2 705,2	338,1	3 156,5
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2013	-0,9	-62,1	-1 719,6	-217,4	-2 000,0
- Dont location financement		-3,9	-5,1	-6,4	-15,4
- Dont coût de démontage			-62,2		-62,2
Dotations nettes des reprises	-0,1	-2,8	-176,5	-18,8	-198,2
- Dont dotations sur location financement		-0,2	-0,3	-3,7	-4,2
- Dont coût de démontage			-12,0		-12,0
Perte de valeur					0,0
Sorties		0,6	110,0	17,2	127,8
- Dont sorties sur location financement				1,2	1,2
- Dont coût de démontage			5,1		5,1
- Dont échange d'actifs			1,7		1,7
Variations de périmètre		-2,4	-12,3	-3,1	-17,8
Reclassements		-0,1	1,7	0,3	1,9
Conversion		0,6	32,0	2,3	34,9
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2013	-1,0	-66,2	-1 764,7	-219,5	-2 051,4
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2013	23,6	21,3	960,9	110,0	1 115,8
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	24,9	21,1	940,5	118,6	1 105,1

L'impact net des reclassements est nul au 31 décembre 2013.

Variations de l'exercice 2012 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH. MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2012	23,8	82,7	2 582,1	316,1	3 004,7
- Dont location financement		4,3	5,4	10,6	20,3
- Dont coût de démontage			105,3		105,3
Acquisitions	0,2	0,6	99,5	86,5	186,8
- Dont acquisitions en location financement				9,6	9,6
- Dont coût de démontage			28,1		28,1
Sorties		-0,1	-79,6	-15,8	-95,5
- Dont sorties en location financement				-3,0	-3,0
- Dont coût de démontage			-7,9		-7,9
Variations de périmètre		0,1	24,4	0,5	25,0
Reclassements	0,2		53,0	-59,9	-6,7
Conversion	0,3	0,1	1,1		1,5
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	24,5	83,4	2 680,5	327,4	3 115,8
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2012	-0,9	-59,7	-1 598,3	-206,4	-1 865,3
- Dont location financement		-3,7	-4,6	-5,1	-13,4
- Dont coût de démontage			-55,8		-55,8
Dotations nettes des reprises		-2,4	-177,4	-19,4	-199,2
- Dont dotations sur location financement		-0,2	-0,5	-3,2	-3,9
- Dont coût de démontage			-11,0		-11,0
Perte de valeur			-0,2		-0,2
Sorties		0,1	73,1	13,5	86,7
- Dont sorties sur location financement				2,6	2,6
- Dont coût de démontage			4,6		4,6
Variations de périmètre			-18,8	-0,4	-19,2
Reclassements			4,0	-4,6	-0,6
Conversion		-0,1	-2,0	-0,1	-2,2
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2012	-0,9	-62,1	-1 719,6	-217,4	-2 000,0
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2012	22,9	23,0	983,8	109,7	1 139,4
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	23,6	21,3	960,9	110,0	1 115,8

L'impact net des reclassements est de -7,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 14,9 millions d'euros contre 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2012 et se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Constructions	0,2	0,4
Panneaux	0,0	0,3
Matériel de transport	14,5	11,7
Autres immobilisations corporelles	0,2	0,1
TOTAL	14,9	12,5

Plus de 80 % des immobilisations corporelles du Groupe sont constituées de mobilier urbain et autres structures publicitaires. Ces immobilisations représentent une gamme de produits très divers (Seniors, MUPIs®, colonnes, mâts drapeaux, abribus, sanitaires, bancs, vélos, bornes de propreté etc.). Ces actifs sont détenus en pleine propriété (contrôlés par le Groupe) et le chiffre d'affaires publicitaire du Groupe correspond à la vente des espaces publicitaires présents sur certains de ces mobiliers. La valeur nette comptable des constructions s'élève à 21,1 millions d'euros. Le Groupe est propriétaire de 99 % des constructions, le restant étant détenu en location financement. Les constructions sont composées de bâtiments administratifs et d'entrepôts principalement en Allemagne et en France pour respectivement 7,4 millions d'euros et 4,2 millions d'euros.

5.3. Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013			31/12/2012 RETRAITÉ		
	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	363,6	444,1	807,7	373,5	442,3	815,8
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	147,9	66,8	214,7	226,8	73,4	300,2
Aéroports Monde	158,9	42,1	201,0	159,4	40,3	199,7
Affichage Royaume-Uni	153,5	45,3	198,8	156,7	47,7	204,4
Affichage France	115,4	10,9	126,3	144,9	14,6	159,5
Autres ⁽²⁾	350,9	762,9	1 113,8	295,6	762,1	1 057,7
TOTAL	1 290,2	1 372,1	2 662,3	1 356,9	1 380,4	2 737,3

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles et les goodwill.

⁽¹⁾ Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour contrat déficitaire, d'un montant de respectivement 6,7 millions d'euros et 5,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, et sont également présentés diminués des impôts différés passifs nets liés aux contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement 27,3 millions d'euros et 32,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

⁽²⁾ Dont Transport Europe (hors France et Royaume-Uni, et hors aéroports) : goodwill de 26,3 millions d'euros et actifs corporels / incorporels (nets des provisions pour contrat déficitaire et nets des impôts différés passifs nets liés aux contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises) de 23,6 millions d'euros au 31 décembre 2013, goodwill de 48,0 millions d'euros et actifs corporels / incorporels (nets des provisions pour contrat déficitaire et nets des impôts différés passifs nets liés aux contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises) de 21,2 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En Europe et en France, les performances de l'activité Affichage qui continuent d'être décevantes, ainsi qu'un climat économique général qui demeure difficile, ont conduit à la constatation en résultat d'exploitation d'une dotation de perte de valeur globale de -132 millions d'euros sur les actifs du Groupe, au 31 décembre 2013. Cette charge se décompose en une dotation de perte de valeur de -3,9 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et une perte de valeur de -126,8 millions d'euros sur les goodwill, dont -77,3 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni), -29,5 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage France et -20,0 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Transport Europe (hors France et Royaume-Uni, et hors aéroports), ainsi qu'une dotation nette aux provisions pour perte à terminaison de -1,3 million d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact négatif de -129,3 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe.

Le taux d'actualisation, le taux de croissance de la marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini pour les projections de l'activité Affichage sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le Groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 7,5 % à 19,5 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,5 %, en 2013, le même qu'en 2012, est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour et Australie, où le Groupe exerce 63 % de son activité. Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort ainsi à 9,1 % en 2013. Pour les UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) et Transport Europe (hors France et Royaume-Uni, et hors aéroports), qui ont fait l'objet d'une dotation de perte de valeur au cours de cet exercice, le taux d'actualisation moyen est de respectivement 8,8 % et 8,4 %.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur de -1,8 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et de -40,9 millions d'euros sur les goodwill (dont -14,7 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni), -14,2 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Royaume-Uni, -10,5 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage France et -1,5 million d'euros sur le goodwill de l'UGT Transport Europe (hors France et Royaume-Uni, et hors aéroports)).

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -2,1 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et de -23,7 millions d'euros sur les goodwill (dont -9,1 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage France, -6,3 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni), -6,3 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Royaume-Uni et de -2,0 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Transport Europe (hors France et Royaume-Uni, et hors aéroports)).

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage entraînerait une perte de valeur de -31,2 millions d'euros sur les goodwill de cette activité (dont -11,6 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni), -11,1 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage Royaume-Uni, -8,5 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT Affichage France).

Le résultat des tests de perte de valeur réalisés sur les sociétés mises en équivalence est décrit au paragraphe 6.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

5.4. Titres mis en équivalence

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Allemagne		
Stadtreklame Nürnberg GmbH	11,3	11,4
Autriche		
Ankündler GmbH ⁽¹⁾	19,8	na
Chine		
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,1	0,1
France		
Metrobus	14,0	14,4
CitéGreen ⁽²⁾	0,3	na
Hong Kong		
Bus Focus Ltd	0,9	1,0
Poad	5,5	4,9
Suisse		
APG SGA SA	122,2	112,6
Macao		
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,1	0,1
TOTAL ⁽³⁾	174,2	144,5

⁽¹⁾ Société acquise le 4 avril 2013.

⁽²⁾ Société acquise le 14 juin 2013.

⁽³⁾ Dont goodwill de 119,7 millions d'euros, principalement 82,9 millions d'euros sur APG|SGA SA.

Les éléments financiers caractéristiques de l'état de situation financière des sociétés mises en équivalence sont les suivants (*) :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013				31/12/2012 RETRAITÉ			
	% INTÉGRATION	TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF (HORS CAPITAUX PROPRES)	TOTAL SITUATION NETTE	% INTÉGRATION	TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF (HORS CAPITAUX PROPRES)	TOTAL SITUATION NETTE
Allemagne								
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35%	16,6	6,5	10,1	35%	16,1	5,5	10,6
Autriche								
Ankündler GmbH ⁽¹⁾	24,9%	32,3	14,6	17,7	na	na	na	na
Chine								
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40%	0,4	0,1	0,3	40%	0,5	0,2	0,3
France								
Metrobus	33%	64,3	62,9	1,4	33%	65,9	63,2	2,7
CitéGreen ⁽²⁾	16,67%	0,6	0,1	0,5	na	na	na	na
Hong Kong								
Bus Focus Ltd	40%	3,2	0,9	2,3	40%	3,6	1,2	2,4
Poad	49%	21,3	10,0	11,3	49%	22,9	12,9	10,0
Suisse								
APG SGA SA ⁽³⁾	30%	242,6	111,5	131,1	30%	261,6	162,5	99,1
Macao								
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	30%	0,5	0,1	0,4	30%	0,7	0,4	0,3

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

⁽¹⁾ Société acquise le 4 avril 2013.

⁽²⁾ Société acquise le 14 juin 2013.

⁽³⁾ La valorisation à 30 % de APG|SGA SA au cours de bourse du 30 décembre 2013 s'élève à 182,6 millions d'euros.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La variation des titres mis en équivalence est la suivante sur 2013 :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012 RETRAITÉ	RÉSULTAT	DIVIDENDES	CONVERSION	PÉRIMÈTRE	ECARTS ACTUARIELS	AUTRES	31/12/2013
Stadtreklame Nürnberg GmbH	11,4	0,7	-0,8					11,3
Ankünder GmbH ⁽¹⁾	0,0	0,5			19,3			19,8
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,1							0,1
Metrobus	14,4	0,1	-0,3			-0,2		14,0
CitéGreen ⁽²⁾	0,0				0,3			0,3
Bus Focus Ltd	1,0	0,4	-0,4	-0,1				0,9
Poad	4,9	2,3	-1,5	-0,2				5,5
APG SGA SA	112,6	9,4	-7,5	0,4		7,0	0,3	122,2
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,1							0,1
TOTAL	144,5	13,4	-10,5	0,1	19,6	6,8	0,3	174,2

⁽¹⁾ Société acquise le 4 avril 2013.

⁽²⁾ Société acquise le 14 juin 2013.

5.5. Autres actifs financiers (courant et non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Prêts	22,2	21,7
Créances rattachées à des participations	7,2	5,5
Autres immobilisations financières	20,1	9,4
TOTAL	49,5	36,6

Les autres actifs financiers sont principalement composés d'avances en compte courant accordées aux partenaires des coentreprises et des sociétés contrôlées, à des entités mises en équivalence ou non consolidées, de la quote-part non éliminée des prêts aux sociétés en intégration proportionnelle, ainsi que de dépôts et cautionnements.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
< 1 an	17,1	12,4
> 1 an & ≤ 5 ans	28,8	22,4
> 5 ans	3,6	1,8
TOTAL	49,5	36,6

5.6. Autres créances (non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
- Créances diverses	2,7	11,7
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,2	-2,1
- Créances fiscales	1,1	1,0
- Charges constatées d'avance	54,7	25,8
TOTAL AUTRES CRÉANCES (ACTIFS NON COURANTS)	58,5	38,5
TOTAL DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	-2,2	-2,1
TOTAL	56,3	36,4

5.7. Stocks

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Valeur brute des stocks	106,1	119,3
<i>Matières premières, approv. & marchandises</i>	76,3	84,2
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	29,8	35,1
Dépréciation	-20,6	-20,5
<i>Matières premières, approv. & marchandises</i>	-13,3	-13,0
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	-7,3	-7,5
TOTAL	85,5	98,8

5.8. Clients et autres débiteurs

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
- Créances clients	661,4	629,6
<i>Dépréciation des créances clients</i>	-30,0	-31,7
- Créances diverses	21,3	13,8
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-1,7	-2,6
- Autres créances d'exploitation	16,3	19,7
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	-0,1	-0,6
- Créances fiscales diverses	37,2	28,9
- Créances sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,1	14,1
- Créances sur cession d'immobilisations financières	1,5	2,6
- Avances et acomptes versés	7,2	7,5
- Charges constatées d'avance	64,3	48,4
TOTAL CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	809,3	764,6
TOTAL DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	-31,8	-34,9
TOTAL	777,5	729,7

L'augmentation des créances clients et autres débiteurs de 47,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 est principalement liée à la progression de l'activité.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 246,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 246,4 millions d'euros au 31 décembre 2012. 5,7 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2013, contre 6,9 % au 31 décembre 2012. Ces créances ne font pas l'objet de dépréciation car le Groupe considère qu'elles ne présentent pas de risque de recouvrement.

5.10.2. Variation des impôts différés nets

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012 RETRAITÉ	CHARGE NETTE	RECLASSEMENT	ID/ECARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2013
Impôts différés actif	29,9	0,2	-0,2		-1,5	-1,6	26,8
Impôts différés passif	-96,7	2,8	0,2	-1,3	2,4	1,9	-90,7
TOTAL	-66,8	3,0	0,0	-1,3	0,9	0,3	-63,9

5.9. Trésorerie gérée

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Trésorerie	203,6	87,6
Equivalents de trésorerie	540,5	371,3
TOTAL TRÉSORERIE ET EQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	744,1	458,9
Actifs financiers de gestion de trésorerie ⁽¹⁾	40,7	0,0
TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE	784,8	458,9

⁽¹⁾ Les actifs financiers de gestion de trésorerie sont des placements liquides à court terme qui ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais qui ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

Au 31 décembre 2013, le Groupe dispose de 784,8 millions d'euros de trésorerie gérée, dont 744,1 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et 40,7 millions d'euros d'actifs financiers de gestion de trésorerie. Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires, dont 10,5 millions d'euros sont placés en garantie au 31 décembre 2013, contre 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2012.

5.10. Impôts différés nets

5.10.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Immobilisations corporelles et incorporelles	-113,0	-119,6
Reports déficitaires	5,8	8,0
Provision pour démontage	17,0	16,9
Provision pour engagements envers le personnel	17,1	17,7
Autres	9,2	10,2
TOTAL	-63,9	-66,8

5.10.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2013, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 39,8 millions d'euros, contre 36,4 millions d'euros au 31 décembre 2012.

5.11. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2013, le capital s'établit à 3 407 037,60 euros divisé en 223 486 855 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2013 et au 31 décembre 2013

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1^{ER} JANVIER 2013	222 158 884
Emission d'actions suite à la remise d'actions gratuites	29 446
Emission d'actions suite aux levées d'options	1 298 525
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2013	223 486 855

Au 31 décembre 2013, JCDecaux SA ne détient aucune action propre.

L'Assemblée Générale du 15 mai 2013 a décidé le versement d'un dividende de 0,44 euro pour chacune des 222 158 884 actions composant le capital social au 31 décembre 2012. Cette distribution est soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes enregistrée en impôts au compte de résultat.

5.12. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Provisions pour démontage	184,4	182,2
Provisions pour retraites et avantages assimilés	61,6	62,8
Provisions pour litiges	10,4	9,5
Autres provisions	18,5	18,2
TOTAL	274,9	272,7

Variation des provisions

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012 RETRAITÉ	DOTATIONS	ACTUA- LISATION ⁽¹⁾	REPRISES		ECARTS ACTUARIELS / PLAFONNEMENT DES ACTIFS	RECLAS- SEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2013
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES					
Provisions pour démontage	182,2	12,8	8,3	-6,6	-8,4			-3,9		184,4
Provisions pour retraites et avantages assimilés	62,8	4,0	2,0	-3,0	-1,0	-2,8		-0,4		61,6
Provisions pour litiges	9,5	2,7		-1,2	-0,5			-0,1		10,4
Autres provisions	18,2	4,7		-2,5	-2,1		0,4	-0,4	0,2	18,5
TOTAL	272,7	24,2	10,3	-13,3	-12,0	-2,8	0,4	-4,8	0,2	274,9

⁽¹⁾ Dont 3,3 millions d'euros constatés en contrepartie des immobilisations corporelles.

5.12.1. Provisions pour démontage

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant le mobilier urbain. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols). Au 31 décembre 2013, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 7 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 2,6 % au 31 décembre 2013, contre un taux de 2,9 % au 31 décembre 2012. Le changement de taux a pour effet une augmentation des provisions pour démontage de 3,3 millions d'euros, en contrepartie des immobilisations corporelles dans l'état de situation financière. L'utilisation d'un taux de 2,1 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 6,2 millions d'euros.

5.12.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés
5.12.2.1. Caractéristiques des plans à prestations définies

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

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

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

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

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

5.12.2.2. Informations financières

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2013	2012 RETRAITÉ
Taux d'actualisation ⁽¹⁾		
Zone Euro	3,30 %	3,30 %
Royaume-Uni	4,50 %	4,50 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	2,21 %	2,53 %
Royaume-Uni ⁽²⁾	NA	NA
Taux d'inflation		
Zone Euro	2,00 %	2,00 %
Royaume-Uni	2,40 %	2,00 %

⁽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 :

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

• en 2012 (Retraité) :

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	16,8	68,7	7,2	92,7
Coût des services rendus	0,8	2,1	0,6	3,5
Charge d'intérêt	0,5	3,4	0,3	4,2
Coût des services passés	-0,1			-0,1
Transferts de régimes ⁽¹⁾	-4,8	4,8		0,0
Écarts actuariels ⁽²⁾	1,4	7,9	0,2	9,5
Prestations payées	-0,8	-2,1	-0,5	-3,4
Conversion		0,9		0,9
Autres		0,1		0,1
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	13,8	85,8	7,8	107,4
<i>dont France</i>	7,4	42,4	4,4	54,2
<i>dont autres pays</i>	6,4	43,4	3,4	53,2
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		41,3		41,3
Produit d'intérêt		2,1		2,1
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		0,5		0,5
Contributions employeur		2,2		2,2
Prestations payées		-2,1		-2,1
Conversion		0,8		0,8
Autres				0,0
ACTIFS À LA CLÔTURE		44,8		44,8
<i>dont France</i>		6,6		6,6
<i>dont autres pays ⁽³⁾</i>		38,2		38,2
PROVISIONS				
Couverture financière	13,8	41,0	7,8	62,6
Plafonnement des actifs		0,2		0,2
PROVISIONS À LA CLÔTURE	13,8	41,2	7,8	62,8
<i>dont France</i>	7,4	35,8	4,4	47,6
<i>dont autres pays</i>	6,4	5,4	3,4	15,2
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,5	3,4	0,3	4,2
Produit d'intérêt		-2,1		-2,1
Coût des services rendus	0,8	2,1	0,6	3,5
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à LT			0,3	0,3
Coût des services passés	-0,1			-0,1
Autres	0,8	-0,8		0,0
CHARGE DE L'EXERCICE	2,0	2,6	1,2	5,8
<i>dont France</i>	1,3	2,3	0,5	4,1
<i>dont autres pays</i>	0,7	0,3	0,7	1,7

⁽¹⁾ Reclassement entre le régime financé et le régime non financé de la dette actuarielle en France pour un montant de 4,8 millions d'euros.

⁽²⁾ Dont 1,3 million d'euros lié aux écarts d'expérience et 8,2 millions d'euros liés aux hypothèses financières.

⁽³⁾ Principalement le Royaume-Uni.

• en 2013 :

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	13,8	85,8	7,8	107,4
Coût des services rendus	1,0	2,5	0,5	4,0
Charge d'intérêt	0,5	3,1	0,2	3,8
Coût des services passés			-0,9	-0,9
Écarts actuariels ⁽¹⁾	-0,6	-2,1	-0,3	-3,0
Prestations payées	-0,5	-1,9	-0,4	-2,8
Conversion	-0,2	-1,1		-1,3
Autres	0,4	-0,4		0,0
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	14,4	85,9	6,9	107,2
<i>dont France</i>	7,6	42,9	4,5	55,0
<i>dont autres pays</i>	6,8	43,0	2,4	52,2
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		44,8		44,8
Produit d'intérêt		1,8		1,8
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêts		-0,1		-0,1
Contributions employeur		1,9		1,9
Prestations payées		-1,9		-1,9
Conversion		-0,9		-0,9
Autres				0,0
ACTIFS À LA CLÔTURE		45,6		45,6
<i>dont France</i>		6,9		6,9
<i>dont autres pays</i> ⁽²⁾		38,7		38,7
PROVISIONS				
Couverture financière	14,4	40,3	6,9	61,6
Plafonnement des actifs				0,0
PROVISIONS À LA CLÔTURE	14,4	40,3	6,9	61,6
<i>dont France</i>	7,6	36,0	4,5	48,1
<i>dont autres pays</i>	6,8	4,3	2,4	13,5
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,5	3,1	0,2	3,8
Produit d'intérêt		-1,8		-1,8
Coût des services rendus	1,0	2,5	0,5	4,0
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à LT			-0,3	-0,3
Coût des services passés	0,0	0,0	-0,9	-0,9
Autres				0,0
CHARGE DE L'EXERCICE	1,5	3,8	-0,5	4,8
<i>dont France</i>	0,8	3,4	0,4	4,6
<i>dont autres pays</i>	0,7	0,4	-0,9	0,2

⁽¹⁾ Dont -0,5 million d'euros lié aux écarts d'expérience, -2,0 millions d'euros liés aux hypothèses financières et -0,5 million d'euros lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2013 s'élève à 107,2 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (51 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (36 %) et Autriche (7 %).

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

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 6,9 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de la dette actuarielle ;

- une augmentation de 50 points de base du taux de revalorisation des salaires aurait un impact à la hausse de 3,5 millions d'euros sur la valeur actuelle de la dette actuarielle ;

- une augmentation de 50 points de base du taux d'inflation aurait un impact à la hausse de 2,1 millions d'euros sur la valeur actuelle de la dette actuarielle.

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

Les mouvements nets des provisions pour retraites et avantages assimilés sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
AU 1^{ER} JANVIER	62,8	51,6
Charge de l'exercice	4,8	5,8
Ecart de conversion	-0,4	0,1
Cotisations versées	-1,9	-2,2
Prestations payées	-0,9	-1,3
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-2,8	8,7
Autres	0,0	0,1
AU 31 DÉCEMBRE	61,6	62,8
Dont comptabilisé :		
- en résultat d'exploitation	0,0	-0,2
- en résultat financier	-2,0	-2,1
- en autres éléments du résultat global	-2,8	8,7

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	2013		2012 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	20,8	46%	20,3	45%
Obligations d'état	14,1	31%	19,6	44%
Obligations d'entreprises	5,6	12%		
Immobilier	2,0	4%	1,9	4%
Contrats d'assurance	2,8	6%		
Autres	0,3	1%	3,0	7%
TOTAL	45,6	100%	44,8	100%

Les actifs de couverture sont des actifs cotés en dehors de l'immobilier qui est non coté.

5.12.2.3. Informations sur les flux futurs

Le Groupe prévoit de verser en 2014 des cotisations aux fonds de couverture pour 1,5 million d'euros.

La durée moyenne pondérée est de respectivement 11 ans et 16 ans pour la zone Euro et au Royaume-Uni.

Le régime de retraite de JCDecaux UK Ltd au Royaume-Uni est un régime fermé depuis décembre 2002. Il ne reste aujourd'hui que des différés ou des retraités dans ce régime. Des évaluations «Funding» sont menées tous les 3 ans afin de définir le niveau de déficit du régime en accord avec les Trustees et l'employeur conformément à la réglementation. Un calendrier de cotisations est actuellement défini jusqu'en 2024.

5.12.2.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 31,6 millions d'euros en 2013 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur en Finlande) contre 31,8 millions d'euros en 2012 (dont 0,8 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur en Finlande).

5.12.2.5. Régimes multi-employeurs

Le Groupe participe à trois plans multi-employeur à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). Une évaluation est faite selon les normes locales chaque année. A ce jour, il n'est pas possible de déterminer de façon isolée la dette actuarielle de la société JCDecaux Sverige AB. Au 31 décembre 2012, les trois plans étaient en surplus pour un montant total de 10,0 millions d'euros, au niveau national, selon les évaluations locales propres à ces engagements. La charge reconnue dans les comptes consolidés du Groupe au titre de ces trois plans est égale aux cotisations versées sur l'année 2013, soit 0,3 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera réduit en 2014.

5.12.3. Provisions pour litiges

Les provisions pour litiges représentent un montant de 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2013. Les risques provisionnés sur la ligne « Autres provisions » sont reclassés sur la ligne « Provisions pour litiges » dès lors qu'une procédure est engagée.

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

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

5.12.4. Autres provisions pour risques et charges

Les autres provisions d'un montant de 18,5 millions d'euros sont constituées à hauteur de 7,1 millions d'euros de provisions pour risques fiscaux, à hauteur de 6,7 millions d'euros de provisions pour perte à terminaison et de provisions diverses pour 4,7 millions d'euros.

5.12.5. Actifs et passifs éventuels

Après analyse des risques, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de constater de provision sur certains risques relatifs à des procédures en cours, des risques de nature fiscale ou relatifs à des modalités de mise en œuvre ou d'attribution de contrats.

Aucune provision pour démontage n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe concernant les panneaux de l'activité Affichage. En effet le Groupe considère que l'obligation de démontage dans l'activité Affichage répond à la définition d'un passif éventuel car soit l'obligation est peu probable, soit elle ne peut être chiffrée de manière fiable du fait de l'incertitude de la date de démontage probable qui conditionne les effets d'actualisation. Pour les panneaux qui s'apparentent à du mobilier urbain et pour lesquels le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, le Groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012.

5.13. Endettement financier net

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013			31/12/2012 RETRAITÉ		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN (1)	82,7	663,1	745,8	260,5	140,2	400,7
Instruments financiers dérivés actifs			0,0			0,0
Instruments financiers dérivés passifs	0,8	9,2	10,0	22,5	6,1	28,6
Instruments financiers de couverture (2)	0,8	9,2	10,0	22,5	6,1	28,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	744,1		744,1	458,9		458,9
Concours bancaires	-12,2		-12,2	-13,4		-13,4
Trésorerie nette (3)	731,9	0,0	731,9	445,5	0,0	445,5
Actifs financiers de gestion de trésorerie (*) (4)	40,7		40,7	0,0		0,0
Retraitement des prêts liés aux sociétés consolidées en proportionnelle (*) (5)	12,2	3,0	15,2	10,4	8,3	18,7
DETTE FINANCIÈRE NETTE (HORS ENGAGEMENTS DE RACHAT DE MINORITAIRES ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS) (6)=(1)+(2)-(3)-(4)-(5)	-701,3	669,3	-32,0	-172,9	138,0	-34,9

(*) Les actifs financiers de gestion de trésorerie sont des placements liquides à court terme qui ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais qui ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

(**) La dette financière nette est retraitée des prêts liés aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle lorsque le financement est réparti entre les différents actionnaires.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les dettes sur engagements de rachat de minoritaires font l'objet d'un enregistrement séparé et ne sont donc pas incluses dans la dette financière. Elles sont détaillées au paragraphe 5.14 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers de couverture et les caractéristiques de la dette après couvertures sont détaillés au paragraphe 5.15 « Instruments dérivés ». Ils n'incluent pas les instruments financiers dérivés qui ne sont pas utilisés à des fins de couverture, ces derniers étant exclus du calcul de la dette nette.

Les analyses de la dette réalisées ci-après sont menées sur la base de la dette financière économique qui est égale à la dette financière brute au bilan ajustée de l'impact de la revalorisation à la juste valeur du fait des couvertures et du coût amorti (retraitements IAS 39) :

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2013			31/12/2012 RETRAITÉ		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN	(1)	82,7	663,1	745,8	260,5	140,2	400,7
Impact du coût amorti			6,7	6,7		3,1	3,1
Impact de la couverture de juste valeur			9,1	9,1	18,0	5,8	23,8
Revalorisation IAS 39	(2)	0,0	15,8	15,8	18,0	8,9	26,9
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE	(3)=(1)+(2)	82,7	678,9	761,6	278,5	149,1	427,6

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013			31/12/2012 RETRAITÉ		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires		597,4	597,4	194,9	97,4	292,3
Emprunts auprès des établissements de crédit	50,9	61,9	112,8	63,0	20,3	83,3
Emprunts et dettes financières divers	12,9	13,2	26,1	11,3	25,0	36,3
Emprunts de location financement	9,3	6,4	15,7	7,6	6,4	14,0
Intérêts courus	9,6		9,6	1,7		1,7
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE	82,7	678,9	761,6	278,5	149,1	427,6

La dette financière du Groupe comprend principalement un emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018, porté par JCDecaux SA.

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA, pour un montant de 112,8 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire émis en 2003 (USPP) pour 97,4 millions d'euros ;
- des dettes de location financement pour 15,7 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des emprunts et dettes financières divers pour 26,1 millions d'euros qui comprennent principalement les emprunts souscrits par les filiales de JCDecaux SA non détenues à 100 % et accordés par les autres actionnaires de ces filiales ;
- des intérêts courus pour un montant de 9,6 millions d'euros.

En avril 2013, les Tranches B et C de l'USPP porté par JCDecaux SA ont été remboursées pour respectivement 100 millions de dollars US (soit 94,9 millions d'euros après prise en compte de la couverture de change), et 100 millions d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA, après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt, est de l'ordre de 1,9 % sur l'année 2013.

Le Groupe dispose au 31 décembre 2013 d'une ligne de crédit revolving confirmée pour un montant de 600,0 millions d'euros, portée par JCDecaux SA. En février 2014, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne permettant de réduire la marge et d'allonger de deux ans la durée de la ligne, portant ainsi son échéance à février 2019.

Cette ligne est non tirée au 31 décembre 2013.

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

Ils requièrent du Groupe de maintenir les ratios financiers suivants :

- Ratio de couverture d'intérêts : marge opérationnelle / frais financiers nets strictement supérieur à 3,5 ; applicable à l'emprunt obligataire (USPP).
- Ratio d'endettement net : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5 ; applicable à l'emprunt obligataire (USPP) et à la ligne de crédit revolving confirmée.

Au 31 décembre 2013, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Échéance à moins d'un an	82,7	278,5
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	672,1	143,8
Échéance à plus de 5 ans	6,8	5,3
TOTAL	761,6	427,6

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

	31/12/2013		31/12/2012 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	770,7	101%	427,5	100%
Rouble russe	40,0	5%	0,0	0%
Dollar américain	30,2	4%	38,9	9%
Shekel israélien	29,6	4%	26,2	6%
Yuan chinois	25,7	3%	22,2	5%
Livre sterling	13,9	2%	12,3	3%
Yen japonais	13,0	2%	18,2	4%
Dirham des Emirats Arabes Unis ⁽¹⁾	-32,2	-4%	-26,2	-6%
Dollar de Hong-Kong ⁽¹⁾	-129,4	-17%	-112,1	-26%
Autres	0,1	0%	20,6	5%
TOTAL	761,6	100%	427,6	100%

⁽¹⁾ Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt après couvertures fermes et optionnelles (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

	31/12/2013		31/12/2012 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	537,1	71%	32,5	8%
Taux variable couvert par options	100,0	13%	100,0	23%
Taux variable	124,5	16%	295,1	69%
TOTAL	761,6	100%	427,6	100%

Dette financière liée aux contrats de location financement

La dette financière liée aux contrats de location financement se décompose de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013			31/12/2012 RETRAITÉ		
	PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES DE LOCATION FINANCEMENT	PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES DE LOCATION FINANCEMENT
Moins d'un an	10,0	0,7	9,3	7,9	0,4	7,5
Entre 1 et 5 ans	6,4	0,2	6,2	6,6	0,3	6,3
Plus de 5 ans	0,2	0,0	0,2	0,2	0,0	0,2
TOTAL	16,6	0,9	15,7	14,7	0,7	14,0

5.14. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 124,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 117,4 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Elles sont composées principalement d'un engagement d'achat, auprès de la société partenaire Progress, de sa participation dans la société Gewista Werbe GmbH, exerçable entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019.

L'augmentation de 7,1 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 correspond aux charges d'actualisation enregistrées sur la période pour 2,5 millions d'euros et à un nouvel engagement de rachat de minoritaires liés aux évolutions de périmètre de l'exercice pour 4,6 millions d'euros.

5.15. Instruments dérivés

Le Groupe utilise des produits dérivés principalement à des fins de couverture contre les risques de taux et de change. L'utilisation des instruments dérivés concerne principalement la société JCDecaux SA.

5.15.1. Instruments dérivés de couverture à l'émission de l'USPP

Au 31 décembre 2013, l'emprunt obligataire (USPP) se présente ainsi, avant et après couverture :

	TRANCHE D	TRANCHE E
Montant avant couverture	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Taux fixe USD	EURIBOR
Instrument de couverture	Swap de base combiné à un swap de taux d'intérêt : receveur de taux fixe USD / payeur de taux variable EURIBOR	N/A
Montant après couverture	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	EURIBOR	EURIBOR

Le swap d'émission sur la Tranche D remplit les conditions pour être qualifié de couverture de juste valeur au sens de la norme IAS 39. Les caractéristiques de la dette couverte et de l'instrument de couverture sont identiques, la couverture est donc parfaite.

L'élément couvert étant valorisé à la juste valeur, les variations de valeur de l'élément couvert sont compensées par des variations symétriques de valeur des instruments dérivés. Ainsi, les impacts au niveau du compte de résultat sont neutralisés.

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

EN MILLIONS D'EUROS	TRAITEMENT IAS 39	JUSTE VALEUR AU 31/12/13	JUSTE VALEUR AU 31/12/12
Swap de taux d'intérêt	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux d'intérêt	2,3	5,5
Swap de base	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux de change	-11,2	-28,6
TOTAL		-8,9	-23,1

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

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

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

Du fait de l'élimination en consolidation de ces prêts et emprunts intra-groupe, seule la valorisation des instruments financiers de couverture apparaît à l'actif ou au passif de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2013, les principales positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
ACHATS À TERME CONTRE EURO		
Dollar de Hong-Kong	128,7	112,0
Dirham des Emirats Arabes Unis	31,7	26,2
Dollar américain	28,0	15,0
Dinar de Bahrein	16,5	7,2
Dollar australien	14,3	12,8
Autres	27,3	22,6
VENTES À TERME CONTRE EURO		
Shekel israélien	29,7	26,2
Livre turque	12,6	18,3
Livre sterling	9,6	8,3
Yen japonais	9,5	13,4
Couronne danoise	5,1	1,8
Autres	11,5	4,6
ACHATS À TERME CONTRE RÉAL BRÉSILIEN		
Dollar américain	0,0	9,4
VENTES À TERME CONTRE LIVRE STERLING		
Dollar de Hong Kong	0,8	0,0
Dollar américain	2,5	0,0

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -0,9 million d'euros contre -4,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

5.16. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	562,6	556,0
Dettes fiscales et sociales	179,3	162,8
Dettes sur acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	5,4	11,1
Dettes sur acquisition d'immobilisations financières	3,2	3,4
Autres dettes	15,4	16,6
Paielement fondé sur des actions - Régulé en trésorerie	6,0	0,0
Avances et acomptes reçus	13,3	14,9
Produits constatés d'avance	87,0	76,7
TOTAL	872,2	841,5

L'augmentation des dettes courantes de 30,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 est principalement liée à la progression de l'activité.

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

5.17. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013						TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
	JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI			
Instruments financiers dérivés (actif) ⁽²⁾							0,0	0,0
Investissements financiers ⁽³⁾			1,2				1,2	1,2
Autres actifs financiers				49,5			49,5	49,5
Clients et créances diverses (non courant) ⁽⁵⁾				0,5			0,5	0,5
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant) ⁽⁵⁾				668,8			668,8	668,8
Trésorerie	203,6						203,6	203,6
Equivalents de trésorerie ⁽¹⁾	540,5						540,5	540,5
Actifs financiers de gestion de trésorerie ⁽⁴⁾	40,7						40,7	40,7
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	784,8	0,0	1,2	718,8	0,0		1 504,8	1 504,8
Dettes financières						-745,8	-745,8	-745,7
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	-124,5						-124,5	-124,5
Instruments financiers dérivés (passif) ⁽²⁾	-11,6	-0,3					-11,9	-11,9
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant) ⁽⁵⁾	-6,0					-586,6	-592,6	-592,6
Autres créditeurs (non courant) ⁽⁵⁾						-12,0	-12,0	-12,0
Concours bancaires	-12,2						-12,2	-12,2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	-154,3	-0,3	0,0	0,0	-1 344,4		-1 499,0	-1 498,9

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour 0,3 million d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 540,2 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 10,0 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)) et à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables pour 1,9 million d'euros (Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)).

⁽³⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables (Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)). L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur leur juste valeur est le taux d'actualisation, établi à 2,6 % au 31 décembre 2013. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 2,3 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽⁴⁾ 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)).

⁽⁵⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2012 RETRAITÉ						
	JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)						0,0	0,0
Investissements financiers			2,1			2,1	2,1
Autres actifs financiers				36,6		36,6	36,6
Clients et créances diverses (non courant) ⁽⁴⁾				9,6		9,6	9,6
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant) ⁽⁴⁾				644,9		644,9	644,9
Trésorerie	87,6					87,6	87,6
Equivalents de trésorerie ⁽¹⁾	371,3					371,3	371,3
Actifs financiers de gestion de trésorerie						0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	458,9	0,0	2,1	691,1	0,0	1 152,1	1 152,1
Dettes financières					-400,7	-400,7	-399,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	-117,4					-117,4	-117,4
Instruments financiers dérivés (passif) ⁽²⁾	-28,4	-0,2				-28,6	-28,6
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant) ⁽⁴⁾					-587,1	-587,1	-587,1
Autres crédateurs (non courant) ⁽⁴⁾					-22,5	-22,5	-22,5
Concours bancaires	-13,4					-13,4	-13,4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	-159,2	-0,2	0,0	0,0	-1 010,3	-1 169,7	-1 168,8

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à un marché actif pour 0,3 million d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 7) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 7) pour 371,0 millions d'euros.

⁽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 observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 7).

⁽³⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables (Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 7).

⁽⁴⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

6. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

6.1. Charges d'exploitation nettes

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
<i>Baux et redevances</i>	-1 023,1	-999,3
<i>Autres charges d'exploitation nettes</i>	-477,2	-497,9
<i>Impôts et taxes</i>	-6,3	-5,7
<i>Frais de personnel</i>	-546,0	-517,7
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽¹⁾	-2 052,6	-2 020,6
Dotations aux provisions nettes des reprises	9,7	8,2
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-251,4	-255,5
Perte de valeur des goodwill	-126,8	-38,0
Pièces détachées maintenance	-37,0	-37,1
Autres produits opérationnels	15,9	7,2
Autres charges opérationnelles	-14,4	-13,5
TOTAL	-2 456,6	-2 349,3

⁽¹⁾ dont -1 645,8 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -406,8 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2013 (contre respectivement -1 619,1 millions d'euros et -401,5 millions d'euros en 2012).

Baux et redevances

Ce poste comprend les baux et redevances que le Groupe paie aux propriétaires, municipalités, aéroports, sociétés de transport et centres commerciaux.

En 2013, les baux et redevances payés en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire s'élèvent à 1 023,1 millions d'euros :

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	CHARGES FIXES	CHARGES VARIABLES
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-867,7	-542,6	-325,1
Baux Affichage	-155,4	-126,2	-29,2
TOTAL	-1 023,1	-668,8	-354,3

Les charges variables sont déterminées en fonction des conditions contractuelles : les loyers et redevances qui fluctuent en fonction du niveau de chiffre d'affaires sont considérés comme des charges variables. Les loyers et redevances qui fluctuent selon le nombre de mobiliers sont considérés comme des charges fixes.

Autres charges d'exploitation nettes

Ce poste comprend cinq grandes catégories de coûts :

- les coûts de sous-traitance pour certaines activités de maintenance ;
- les coûts des prestations de services et des matériels relatifs à l'exploitation ;
- les honoraires et frais de fonctionnement, hors frais de personnel, des différents services du Groupe ;
- les charges de location simple ;
- les frais de timbres et taxes publicitaires.

Les charges de location simple, d'un montant de 47,9 millions d'euros en 2013, sont des charges fixes.

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et frais de développement non capitalisés sont inclus dans les postes « Autres charges d'exploitation nettes » et « Frais de personnel » ; ils s'élèvent à 7,8 millions d'euros en 2013, contre 6,9 millions d'euros en 2012.

Impôts et taxes

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

Frais de personnel

Ce poste comprend les salaires, charges sociales, paiements fondés sur des actions et avantages versés au personnel, y compris le personnel chargé de l'installation et de l'entretien du mobilier, les équipes de recherche et développement, la force de vente ainsi que le personnel administratif.

Ce poste prend également en compte les charges liées aux plans d'intéressement et de participation des salariés français.

Les charges de paiement en actions liées à IFRS 2 s'élèvent à 2,6 millions d'euros en 2013 contre 5,5 millions d'euros en 2012.

Détail des plans d'actions gratuites :

	PLAN 2012
Date d'attribution	21/02/2012
Nombre de bénéficiaires	1
Date d'acquisition	21/02/2016
Nombre d'actions gratuites	21 900
Taux sans risque (en %)	1,35
Cours à la date d'attribution (en €)	20,21
Dividende /action attendu année N+1 (en €) ⁽¹⁾	0,44
Dividende /action attendu année N+2 (en €) ⁽¹⁾	0,45
Dividende /action attendu année N+3 (en €) ⁽¹⁾	0,45
Dividende /action attendu année N+4 (en €) ⁽¹⁾	0,47
Juste Valeur des actions gratuites (en €)	18,63

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

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2013.

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
Rémunérations et avantages divers	-430,5	-408,0
Charges sociales	-111,2	-104,2
Paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾	-4,3	-5,5
TOTAL	-546,0	-517,7

⁽¹⁾ Dont -2,6 millions d'euros réglés en actions et -1,7 million d'euros réglés en trésorerie en 2013 dans certaines filiales du Groupe contre -5,5 millions d'euros réglés en actions en 2012.

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

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
Retraites	-5,3	-4,6
Autres avantages à long terme	0,5	-1,2
TOTAL ⁽¹⁾	-4,8	-5,8

⁽¹⁾ Dont aucun impact sur les charges liées aux retraites et autres avantages à long terme incluses sur la ligne « dotations aux provisions nettes des reprises » et -2,0 millions d'euros de charges d'actualisation dans le résultat financier en 2013, contre respectivement -0,2 million d'euros et -2,1 millions d'euros en 2012.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Détail des plans de stock-options :

	PLAN 2012	PLAN 2011	PLAN 2010	PLAN 2009	PLAN 2008	PLAN 2007
Date d'attribution	21/02/2012	17/02/2011	01/12/2010	23/02/2009	15/02/2008	20/02/2007
Date de fin d'acquisition des droits	21/02/2015	17/02/2014	01/12/2013	23/02/2012	15/02/2011	20/02/2010
Date d'expiration	21/02/2019	17/02/2018	01/12/2017	23/02/2016	15/02/2015	20/02/2014
Nombre de bénéficiaires	215	220	2	2	167	178
Nombre d'options	1 144 734	934 802	76 039	101 270	719 182	763 892
Prix d'exercice	19,73 €	23,49 €	20,20 €	11,15 €	21,25 €	22,58 €

Le Groupe n'a pas accordé de plan de stock-options en 2013.

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

ANNÉE	2013	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	2012	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
NOMBRE D'OPTIONS EN VIE EN DÉBUT DE PÉRIODE	3 384 466		21,22 €	2 783 441		21,63 €
- Options octroyées durant la période	0		0,00 €	1 144 734		19,73 €
- Options annulées durant la période	171 513		20,99 €	110 530		21,70 €
- Options exercées durant la période	1 298 525	25,61 €	21,42 €	239 620	20,40 €	19,82 €
- Options venues à expiration durant la période	14 842		20,55 €	193 559		19,81 €
NOMBRE D'OPTIONS EN VIE EN FIN DE PÉRIODE	1 899 586		21,11 €	3 384 466		21,22 €
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES EN FIN DE PÉRIODE	1 090 165		21,41 €	1 654 383		21,44 €

Détail par plan des options en vie aux 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012 :

PLAN / DATE D'ATTRIBUTION	31/12/2013			31/12/2012		
	EN NOMBRE D'OPTIONS	DURÉES DE VIE RESTANTES EN ANNÉES	PRIX D'EXERCICE MOYEN EN EUROS	EN NOMBRE D'OPTIONS	DURÉES DE VIE RESTANTES EN ANNÉES	PRIX D'EXERCICE MOYEN EN EUROS
2006				52 413	0,14	20,55
2007	125 796	0,14	22,58	585 349	1,14	22,58
2008	152 486	1,14	21,25	573 413	2,14	21,25
2009	42 377	2,15	11,15	101 270	3,15	11,15
2010	46 782	3,92	20,20	76 039	4,92	20,20
2011	629 731	4,13	23,49	873 736	5,13	23,49
2012	902 414	5,14	19,73	1 122 246	6,14	19,73
TOTAL	1 899 586		21,11	3 384 466		21,22

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

HYPOTHÈSES	2012	2011	2010	2009	2008	2007
- Prix du support à la date d'octroi	20,21 €	24,00 €	19,93 €	9,99 €	20,46 €	22,86 €
- Volatilité estimée	38,41 %	36,71 %	36,56 %	31,74 %	24,93 %	28,66 %
- Taux d'intérêt sans risques	1,35 %	2,27 %	1,69 %	2,31 %	3,37 %	4,02 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	3,33 %	3,33 %	0,00 %	0,00 %	2,00 %	5,00 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	2,16 %	1,20 %	1,08 %	2,41 %	2,56 %	2,00 %
- Juste valeur des options	⁽²⁾ 5,72 €	⁽²⁾ 7,45 €	5,82 €	2,00 €	3,77 €	5,76 €

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

⁽²⁾ Cette juste valeur unitaire ne tient pas compte de l'effet de « turn-over ».

La durée de vie des options retenue est la période qui s'étend de leur date d'attribution à la date que le Management estime être la plus probable pour leur exercice.

Pour la valorisation des plans 2007 à 2012, le Groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

D'autre part, sur la base des comportements observés, le Groupe a considéré au moment de l'émission des plans que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises

Les reprises nettes de provisions ont augmenté de 1,5 million d'euros notamment grâce à des reprises de provisions suite au dénouement de litiges en Asie pour 2,3 millions d'euros.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises ont diminué de 4,1 millions d'euros. Ce poste comprend en 2013 une dépréciation de -5,2 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés, dont -3,9 millions d'euros de dotations aux amortissements et -1,3 million d'euros de dotations aux provisions pour perte à terminaison. Ce poste comprenait en 2012 une dépréciation de -7,8 millions d'euros, dont 0,6 million d'euros de reprise de provision pour perte à terminaison.

Perte de valeur des goodwill

Au 31 décembre 2013, une perte de valeur des goodwill a été constatée sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) pour un montant de 77,3 millions d'euros, sur les goodwill de l'UGT Affichage France pour un montant de 29,5 millions d'euros et sur les goodwill de l'UGT Transport Europe (hors France et Royaume-Uni, et hors aéroports) pour un montant de 20,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, une perte de valeur des goodwill avait été constatée sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) pour un montant de 38,0 millions d'euros.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	9,9	6,3
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	3,7	0,7
Autres produits de gestion	2,3	0,2
Autres produits opérationnels	15,9	7,2
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-2,6	-0,1
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-1,9	-2,7
Autres charges de gestion	-9,9	-10,7
Autres charges opérationnelles	-14,4	-13,5
TOTAL	1,5	-6,3

Les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 9,9 millions d'euros sont principalement liés à la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue dans BigBoard en Russie dans le cadre de la prise de contrôle conjoint de Russ Outdoor et à l'impact de l'échange d'actifs suite à l'acquisition d'Ankunder GmbH en Autriche.

En 2012, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 6,3 millions d'euros étaient principalement liés à la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue dans Soravia suite à la prise de contrôle du groupe Megaboard Soravia en Autriche et à la réévaluation de la quote-part détenue antérieurement dans Arge Autobahnwerbung GmbH en Autriche.

Les moins-values sur cession d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -2,6 millions d'euros concernent principalement une moins-value réalisée dans le cadre de la prise de contrôle conjoint de Russ Outdoor.

Les autres charges de gestion d'un montant de -9,9 millions d'euros comprennent principalement des coûts d'acquisition pour -3,6 millions d'euros, des risques de pénalités pour -1,5 million d'euros, des frais de restructuration pour -1,5 million d'euros et des charges liées au dénouement de contentieux en Asie pour -1,5 million d'euros.

En 2012, les autres charges de gestion d'un montant de -10,7 millions d'euros comprenaient principalement des coûts d'acquisition pour -4,9 millions d'euros, des frais de restructuration pour -2,9 millions d'euros et des risques de pénalités pour -1,6 million d'euros.

6.2. Résultat financier

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
<i>Produits financiers</i>	10,5	9,6
<i>Charges financières</i>	-24,4	-17,3
Intérêts financiers nets	-13,9	-7,7
Impact du coût amorti	-2,0	-1,1
Coût de l'endettement net (1)	-15,9	-8,8
Dividendes	0,0	0,0
Différences nettes de change	-2,1	-0,9
Variation de valeur des dérivés et des éléments couverts	0,6	-0,5
Charges (nettes) d'actualisation	-10,3	-19,3
Coût des garanties bancaires	-2,2	-2,1
<i>Dotations aux provisions pour risques financiers</i>	-0,2	-0,3
<i>Reprises de provisions pour risques financiers</i>	0,0	0,9
Dotations nettes aux provisions financières	-0,2	0,6
Résultat net de cession d'actifs financiers	0,0	-0,5
Autres	1,3	0,1
Autres charges et produits financiers (2)	-12,9	-22,6
RÉSULTAT FINANCIER (3) = (1) + (2)	-28,8	-31,4
<i>Total produits financiers</i>	<i>12,7</i>	<i>10,8</i>
<i>Total charges financières</i>	<i>-41,5</i>	<i>-42,2</i>

En 2013, le résultat financier représente une charge nette de -28,8 millions d'euros, contre -31,4 millions d'euros en 2012, soit une amélioration de 2,6 millions d'euros.

Les évolutions favorables sont une variation positive de 9,0 millions d'euros des charges d'actualisation alors que le coût de l'endettement net augmente de 7,1 millions d'euros, en lien principalement avec la mise en place d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros par JCDecaux SA en février 2013.

6.3. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
Impôts courants	-104,2	-109,1
CVAE	-7,1	-6,8
Autres	-97,1	-102,3
Impôts différés	3,0	16,8
CVAE	0,4	0,6
Autres	2,6	16,2
TOTAL	-101,2	-92,3

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 31,9 % en 2013 contre 33,0 % en 2012. Hors effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 31,6 % en 2013 contre 31,8 % en 2012.

Nature des impôts différés

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
Immobilisations corporelles et incorporelles	5,1	3,5
Reports déficitaires	-2,4	3,3
Provision pour démontage	0,8	1,2
Provision pour avantage aux personnel	0,6	1,1
Autres	-1,1	7,7
TOTAL	3,0	16,8

Rationalisation de la charge d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	103,0	167,6
Charge d'impôt	-101,2	-92,3
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	204,2	259,9
Perte de valeur des Goodwill	126,8	38,0
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-13,4	-17,8
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	6,9	5,1
Autres produits non imposables	-20,7	-14,5
Autres charges non déductibles	22,0	29,5
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN	325,8	300,2
Taux d'impôt pondéré du Groupe ⁽¹⁾	27,34 %	27,62 %
IMPÔT THÉORIQUE	-89,1	-82,9
Impôts différés sur déficits non reconnus	-3,7	-8,4
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	0,8	5,7
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	2,8	3,5
Crédits d'impôts	3,6	3,3
Retenue à la source	-4,5	-5,1
Taxe sur dividendes	-3,0	0,0
Divers	-1,4	-2,2
IMPÔT TOTAL CALCULÉ	-94,5	-86,1
CVAE nette	-6,7	-6,2
IMPÔT ENREGISTRÉ	-101,2	-92,3

⁽¹⁾ Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

6.4. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action

	2013	2012 RETRAITÉ
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	222 681 270	221 876 825
Nombre pondéré de stock-options	2 300 056	211 910
Nombre pondéré de stock-options qui auraient été émises au cours du marché	-2 032 309	-95 075
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	222 949 017	221 993 660

6.5. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012 RETRAITÉ
Stadtreklame Nürnberg GmbH	0,7	0,7
Ankündler GmbH ⁽¹⁾	0,5	na
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,0	0,0
Metrobus	0,1	2,0
Bus Focus Ltd	0,4	0,5
Poad	2,3	1,9
APG SGA SA	9,4	12,7
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,0	0,0
CitéGreen ⁽²⁾	0,0	na
TOTAL	13,4	17,8

⁽¹⁾ Société acquise le 4 avril 2013.

⁽²⁾ Société acquise le 14 juin 2013.

En 2012 et 2013, aucune perte de valeur n'a été constatée.

Les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur de -1,3 million d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -0,8 million d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie entraînerait une perte de valeur de -1,0 million d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence pour lesquelles les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la base d'une projection à l'infini.

Les éléments de compte de résultat caractéristiques des sociétés mises en équivalence sont les suivants⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	% INTÉGRATION	2013		2012 RETRAITÉ	
		RÉSULTAT NET	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT NET	CHIFFRE D'AFFAIRES
Allemagne					
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35 %	2,0	11,9	2,1	10,7
Autriche					
Ankündler GmbH ⁽²⁾	24,9 %	2,1	12,2	na	na
Chine					
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40 %	0,0	0,5	0,0	0,8
France					
Metrobus	33 %	0,4	202,2	6,1	202,2
CitéGreen ⁽³⁾	16,67 %	-0,2	0,0	na	na
Hong Kong					
Bus Focus Ltd	40 %	0,9	6,2	1,2	5,9
Poad	49 %	4,7	41,6	3,9	41,3
Suisse					
APG SGA SA	30 %	31,6	247,2	42,1	263,5
Macao					
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	30 %	0,1	0,5	0,1	0,5

⁽¹⁾ Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS.

⁽²⁾ Société acquise le 4 avril 2013.

⁽³⁾ Société acquise le 14 juin 2013.

6.6. Effectifs

Au 31 décembre 2013, les effectifs du Groupe atteignent 11 402 personnes contre 10 484 personnes au 31 décembre 2012.

La quote-part de l'effectif employé par les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle est de 1 523 personnes à fin 2013, comprises dans l'effectif total de 11 402 personnes.

La répartition des effectifs sur les exercices 2013 et 2012 est la suivante :

	2013	2012
Technique	6 304	5 828
Vente et Marketing	2 530	2 379
Informatique et Administration	1 921	1 638
Relations contractants	497	510
Recherche et développement	150	129
TOTAL	11 402	10 484

7. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

7.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 401,9 millions d'euros en 2013 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 577,1 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de -57,8 millions d'euros dont les effets défavorables sont principalement liés à la hausse du chiffre d'affaires sur le quatrième trimestre et des redevances payées d'avance sur des nouveaux contrats ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -6,4 millions d'euros et -111,0 millions d'euros.

7.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -286,6 millions d'euros en 2013 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -247,2 millions d'euros (dont -6,2 millions d'euros de variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles) ;
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 25,1 millions d'euros (dont 13,3 millions d'euros de variations des créances sur immobilisations incorporelles et corporelles) ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise et des encaissements d'un montant total de -60,1 millions d'euros (dont -1,2 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières). Ce montant inclut principalement les acquisitions de Russ Outdoor en Russie, Ankünder GmbH en Autriche, Insert Belgium SA en Belgique et Bravo Outdoor Advertising Ltd en Irlande. La trésorerie nette acquise représente 17,7 millions d'euros ;
- des acquisitions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de -4,4 millions d'euros. Le montant des variations des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle dont le financement est réparti entre les différents actionnaires s'élève à 2,0 millions d'euros.

En 2012, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -185,6 millions d'euros dont -167,8 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements (dont -7,7 millions d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles) et -17,8 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation (dont -1,4 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières) nets de la trésorerie acquise (pour 1,7 million d'euros) et des cessions d'autres immobilisations financières nettes des acquisitions (dont 0,7 million d'euros de variations des prêts liés aux sociétés en

intégration proportionnelle dont le financement est réparti entre les différents actionnaires).

7.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de 181,0 millions d'euros en 2013 sont principalement constitués :

- de dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -97,7 millions d'euros et de dividendes versés par des sociétés du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -11,7 millions d'euros ;
- des flux nets sur les emprunts pour un montant de 299,0 millions d'euros qui concernent principalement la mise en place d'un emprunt obligataire pour 500,0 millions d'euros et le remboursement des tranches B et C de l'USPP pour un montant de -194,9 millions d'euros ;
- des acquisitions d'actifs de gestion de trésorerie pour -40,0 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 28,6 millions d'euros dont 27,8 millions d'euros chez JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions ;
- des encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle pour 5,1 millions d'euros (dont 1,4 million d'euros de variations des créances sur immobilisations financières).

En 2012, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -134,6 millions d'euros, et concernaient principalement le versement de dividendes pour -105,8 millions d'euros.

7.4. Flux de trésorerie relatifs aux sociétés intégrées proportionnellement

Les flux de trésorerie relatifs aux sociétés intégrées proportionnellement se décomposent de la façon suivante :

- Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles représentent 37,2 millions d'euros en 2013 contre 69,6 millions d'euros en 2012 ;
- Les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élèvent à 7,1 millions d'euros en 2013 contre -16,8 millions d'euros en 2012 ;
- Les flux de trésorerie nets issus du financement sont de -52,9 millions d'euros en 2013 contre -44,6 millions d'euros en 2012.

7.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 6,7 millions d'euros en 2013 contre 9,6 millions d'euros en 2012.

Les transactions sans effet de trésorerie liées aux échanges d'actifs avec Russ Outdoor et Ankünder GmbH représentent -23,1 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus des investissements et 23,1 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus du financement.

8. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment le risque de liquidité et de financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, et les risques induits par la gestion financière, en particulier le

risque de contrepartie). Son objectif est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

8.1. Risques liés à l'activité et politique de gestion de ces risques

Risque de liquidité et financement

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels (flux de trésorerie d'intérêts et remboursements contractuels) pour les passifs financiers et les instruments dérivés :

EN MILLIONS D'EUROS	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	2014	2015	2016	2017	> 2017
Emprunts obligataires	584,3	639,9	12,7	97,2	10,0	10,0	510,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	105,0	110,6	80,6	5,7	17,8	2,2	4,3
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	4,9	5,3	4,9	0,4	0,0	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières divers	26,1	26,5	17,4	0,7	0,9	6,2	1,3
Emprunts de location financement	15,7	15,7	9,3	1,5	1,5	1,5	1,9
Intérêts courus	9,6	9,6	9,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	12,2	12,2	12,2	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS	757,8	819,8	146,7	105,5	30,2	19,9	517,5
Swaps d'émission sur emprunts obligataires	-8,9	-1,9	-1,5	-0,4	0,0	0,0	0,0
Couvertures de taux d'intérêt	-0,2	-0,2	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Couvertures de change	-0,9	-0,9	-0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DÉRIVÉS	-10,0	-3,0	-2,6	-0,4	0,0	0,0	0,0

Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.

Le Groupe génère des flux d'exploitation importants qui lui permettent d'autofinancer sa croissance interne. Le Groupe estime que les opportunités de croissance externe pourraient le conduire à augmenter temporairement cet endettement net, négatif à ce jour.

La politique de financement du Groupe consiste à :

- centraliser ses financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés par JCDecaux SA à ses filiales directement et indirectement. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe) ;
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de durée cohérente avec la maturité de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissements et d'activité ;
- disposer en permanence d'une réserve de liquidités notamment sous la forme de lignes de crédit confirmées ;
- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances ;
- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables ;
- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du Groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

JCDecaux SA est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 13 septembre 2013, et celle de Standard and Poor's du 27 juin 2013), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2013, la dette financière nette (hors engagement de rachat de minoritaires) s'élève à -32,0 millions d'euros contre -34,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

80 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 3,7 ans environ.

Au 31 décembre 2013, le Groupe dispose de 784,8 millions d'euros de trésorerie gérée (détaillée au paragraphe 5.9 « Trésorerie gérée ») et de 635,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais certaines imposent le respect de « covenants », calculés

sur la base des comptes consolidés. La nature des ratios est détaillée au paragraphe 5.13 « Endettement financier net ».

Risque de taux d'intérêt

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt, notamment en euro, rouble russe, dollar américain, shekel israélien, yuan chinois et livre sterling. Compte tenu de la forte corrélation qui existe entre le marché publicitaire et l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, la politique du Groupe est de se financer pour l'essentiel à taux variable sauf lorsqu'il est jugé que les taux d'intérêt sont particulièrement bas. Les couvertures sont principalement centralisées sur JCDecaux SA. La ventilation taux fixe/taux variable est détaillée au paragraphe 5.13 « Endettement financier net » et le détail des couvertures au paragraphe 5.15 « Instruments dérivés ».

Le tableau ci-après présente la répartition, par échéance de taux d'intérêt, des actifs et passifs financiers au 31 décembre 2013 :

31/12/2013				
EN MILLIONS D'EUROS	≤ 1AN	1 AN À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Dettes JCDecaux SA	-50,0	-547,4	0,0	-597,4
Autres dettes	-152,0	-12,0	-0,2	-164,2
Concours bancaires	-12,2			-12,2
PASSIFS FINANCIERS (1)	-214,2	-559,4	-0,2	-773,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	744,1			744,1
Actifs financiers de gestion de trésorerie	40,7			40,7
Autres Actifs financiers	49,5			49,5
ACTIFS FINANCIERS (2)	834,3	0,0	0,0	834,3
POSITION NETTE AVANT GESTION (3)=(1)+(2)	620,1	-559,4	-0,2	60,5
Swaps d'émission sur USPP	0,0	47,4	0,0	47,4
Autres couvertures de taux	100,4	0,0	0,0	100,4
POSITION NETTE APRÈS GESTION (5)=(3)+(4)	720,5	-512,0	-0,2	208,3

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 2013, 70,5 % du total de la dette financière économique toutes devises confondues du Groupe est à taux fixe, 13,2 % est protégé contre une hausse des taux à court terme des devises concernées ; 65,1 % du total de la dette brute économique du Groupe libellée en euros⁽¹⁾ est à taux fixe et 13 % est protégé contre une hausse des taux Euribor.

Risque de change

En 2013, le résultat net, hors perte de valeur des goodwill, réalisé dans des devises autres que l'euro représente 69 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 55 pays, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles.

En revanche, la monnaie de présentation du Groupe étant l'euro, les comptes du Groupe sont impactés par les effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Le tableau ci-après présente, sur la base des données réelles 2013, l'exposition du résultat consolidé et des réserves consolidées du Groupe à une variation de -5 % du taux de change des devises étrangères les plus représentées dans le Groupe, soit le yuan chinois, la livre sterling, le dollar américain et le dollar de Hong Kong :

⁽¹⁾ Dette libellée en euros après prise en compte des swaps de change et des swaps d'émission.

	YUAN CHINOIS	LIVRE ANGLAISE	DOLLAR AMÉRICAIN	DOLLAR DE HONG KONG
PART DES DEVISES DANS LE RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ ⁽¹⁾	26,5 %	10,3 %	7,6 %	4,5 %
Impact sur le résultat consolidé ⁽¹⁾	-1,3 %	-0,5 %	-0,4 %	-0,2 %
Impact sur les réserves consolidées	-0,2 %	-0,5 %	-0,1 %	-0,5 %

⁽¹⁾ Résultat de l'ensemble consolidé hors perte de valeur des goodwill.

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient essentiellement des couvertures de change sur des opérations financières :

- Dans le cadre de l'application de sa politique de centralisation des financements, le Groupe a mis en place des swaps de change à court terme pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe. Le Groupe ne couvre pas les positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) pas disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant ;
- Sur une part de son endettement à long terme libellé en dollar américain ⁽¹⁾, le Groupe a mis en place des swaps d'émission sur la totalité de la durée de vie de l'opération. Les couvertures sont détaillées au paragraphe 5.15 « Instruments dérivés ».

Au 31 décembre 2013, le Groupe considère que son résultat et sa situation financière ne devraient pas être affectés de façon significative par une variation des cours des devises.

Gestion de la trésorerie excédentaire

Au 31 décembre 2013, la trésorerie gérée du Groupe s'élève à 784,8 millions d'euros dont 540,5 millions d'euros en équivalents de trésorerie, 40,7 millions d'euros en actifs financiers de gestion de trésorerie et 10,5 millions d'euros placés en garanties.

Gestion du capital et du ratio Dette nette/ Capitaux propres

Le Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe en termes de gestion de son capital.

8.2. Risques induits par la gestion financière

Risque lié à l'utilisation de produits dérivés de taux et de change

Le Groupe n'utilise des produits dérivés de taux et de change que dans le cadre de la gestion de ses risques.

Risque lié à la notation de crédit

JCDecaux SA est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's, à la date de publication de ces Annexes, chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

L'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 comporte une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle

accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating. Les autres sources principales de financement du Groupe (financements levés par la maison mère) ainsi que les contrats de ses principales opérations de couverture ne sont pas sujets à annulation anticipée en cas de dégradation de la notation du Groupe.

Risque de contrepartie bancaire

Le risque de contrepartie du Groupe est lié au placement des excédents de trésorerie du Groupe auprès des banques et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et les opérations de couverture engagées). La politique du Groupe est de limiter ce risque (i) en centralisant autant que possible au niveau de JCDecaux SA la trésorerie disponible dans les 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 (iiii) et en suivant ce risque de contrepartie régulièrement.

Risque de contrepartie clients

Le risque de contrepartie sur les créances clients fait l'objet le cas échéant des provisions nécessaires. La valeur nette comptable des créances clients est détaillée au paragraphe 5.8 « Clients et autres débiteurs ». Le Groupe par ailleurs maintient une faible dépendance vis-à-vis d'un client en particulier, dans la mesure où aucun client ne représente plus de 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Risque sur titres et dépôts à terme

Pour rémunérer sa trésorerie excédentaire, le Groupe souscrit principalement des titres de placement court terme et des dépôts à court terme. Les titres investis sont des titres monétaires. Ces instruments sont investis à court terme, portent rémunération sur la base d'une référence monétaire, sont liquides et n'induisent qu'un risque de contrepartie limité.

La politique du Groupe est de ne pas détenir d'actions ou de titres négociables, autres que les titres monétaires et ses propres actions. Par conséquent, le Groupe considère que le risque induit par les actions et titres négociables détenus est très faible.

⁽¹⁾ Emprunt obligataire émis aux Etats-Unis en 2003

9. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

9.1. Engagements sur titres et autres engagements

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
ENGAGEMENTS DONNÉS ⁽¹⁾		
Garanties de marché	257,9	274,1
Autres garanties	4,5	13,4
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	13,2	25,2
Engagements sur titres	5,7	0,9
TOTAL	281,3	313,6
ENGAGEMENTS REÇUS		
Avals, cautions et autres garanties	0,8	1,4
Engagements sur titres	0,3	1,3
Lignes de crédit	635,0	636,5
TOTAL	636,1	639,2

⁽¹⁾ Hors engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante.

Les « garanties de marché » correspondent aux garanties émises principalement par JCDecaux SA. Ainsi, JCDecaux SA garantit directement, ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « autres garanties » comprend les avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, la location de véhicules de certaines de ses filiales, (ii) les contre-garanties accordées par JCDecaux SA auprès des banques dans le cadre de lignes de garanties accordées à certaines de ses filiales, (iii) d'autres engagements tels que des garanties de paiement données à des fournisseurs.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement d'une hypothèque sur un bien immobilier en Allemagne, ainsi que de montants de trésorerie donnée en garantie.

Les « avals, cautions et autres garanties reçus » sont constitués principalement de garanties données par des clients.

Les « engagements sur titres » sont accordés et reçus principalement dans le cadre des opérations de croissance externe. Au 31 décembre 2013, ils comprennent également les droits suivants qui ne sont pas valorisés :

- Un engagement donné concernant la société JCDecaux Bulgaria BV (Bulgarie), un droit de vente (put), exerçable du 9 juin 2016 au 9 juin 2017 par Limited Novacorp portant sur 50 % du capital. Le prix de cette option sera déterminé par une banque d'affaires ou, sous certaines conditions, évalué selon une formule de calcul contractuelle ;
- Un engagement reçu concernant la société Ankünder GmbH, la société Gewista Werbegesellschaft.mBH (Autriche) bénéficie d'une option d'achat (call) jusqu'au 31 décembre 2014 lui permettant d'acquérir une participation complémentaire de 8,4 % dans Ankünder GmbH. Le prix d'exercice n'a pas été fixé ;
- Un engagement reçu concernant le groupe Metrobus, un droit de vente (put), valable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 33 % du Groupe JCDecaux dans le groupe Metrobus. Son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires.

Par ailleurs, dans le cadre de certains contrats publicitaires, JCDecaux North America Inc., directement ou à travers ses filiales, et ses partenaires de coentreprises se sont accordés réciproquement des droits de vente (put) et d'achat (call) sur leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

En outre, dans le cadre de la convention d'actionnaires qui les lie, JCDecaux SA et APG|SGA SA se sont accordés réciproquement des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles et de cession de certains actifs, ainsi que des droits de préemption en cas de changement de contrôle.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, le Groupe et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, le Groupe ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

Les lignes de crédit sont constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 600,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 35,0 millions d'euros.

9.2. Engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante

Le Groupe a conclu, dans le cadre de son exploitation courante, principalement :

- des contrats avec les villes, les aéroports ou les compagnies de transport qui, en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire et du chiffre d'affaires qui en résulte, peuvent donner lieu au paiement de redevances, dont une partie sous la forme de redevances fixes ou de minima garantis ;
- des baux pour des emplacements de panneaux d'affichage sur le domaine privé ;
- des contrats de location : de biens immobiliers, de véhicules, et de tout autre matériel (informatique, bureautique ou autre).

Ces engagements donnés dans le cadre de l'exploitation courante se décomposent comme suit (montants non inflatés et non actualisés) :

EN MILLIONS D'EUROS	≤ 1 AN	> 1 ET ≤ 5 ANS	> 5 ANS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	559,6	1 695,2	1 293,3	3 548,1
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	95,6	128,1	76,9	300,6
Location simple	36,4	80,6	24,0	141,0
TOTAL	691,6	1 903,9	1 394,2	3 989,7

⁽¹⁾ Jusqu'en 2038

9.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 295,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 295,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

10. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

10.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les cinq catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les sociétés intégrées proportionnellement ;
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding ;
- les transactions réalisées entre une société intégrée globalement et ses minoritaires influents ;
- la part non éliminée des transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe ;
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

10.2. Détail des transactions

Les prêts accordés aux parties liées s'élèvent à 20,0 millions d'euros au 31 décembre 2013, dont principalement un prêt de 6,6 millions d'euros accordé à la société Metrobus (France), un prêt de 4,1 millions d'euros accordé à la société Interstate JCDecaux LLC (Etats-Unis), un prêt de 3,5 millions d'euros accordé à la société MCDecaux Inc. (Japon), un prêt de 3,5 millions d'euros accordé à la société Europlakat Doo (Slovénie) et un prêt de 0,6 million d'euros accordé à la société Média Aéroports de Paris (France).

Les créances détenues par le Groupe sur les parties liées s'élèvent à 11,1 millions d'euros au 31 décembre 2013, dont principalement 1,7 million d'euros de créances envers la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine), 1,3 million d'euros envers Europlakat Doo (Slovénie) et 1,1 million d'euros envers Beijing Press JCDecaux Media Advertising Co. Ltd (Chine).

Les emprunts souscrits auprès des parties liées et les dettes sur engagements de rachat de minoritaires auprès des parties liées s'élèvent respectivement à 18,6 millions d'euros et 124,5 millions d'euros au 31 décembre 2013. Les emprunts souscrits auprès des parties liées comprennent principalement les emprunts auprès des sociétés intégrées en proportionnelle pour 8,1 millions d'euros.

Les dettes envers les parties liées s'élèvent à 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont les montants les plus significatifs correspondent à une dette de 3,2 millions d'euros envers la société APG|SGA SA et à une dette de 0,9 million d'euros envers la société Ankünder GmbH (Autriche).

Les produits d'exploitation réalisés avec les parties liées s'élèvent à 18,6 millions d'euros en 2013, dont principalement 5,0 millions d'euros avec la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine) et 1,6 million d'euros avec la société Média Aéroports de Paris (France).

Les charges d'exploitation avec les parties liées représentent 28,3 millions d'euros en 2013, dont 10,9 millions d'euros de charges de locations avec les sociétés JCDecaux Holding et SCI Troisjean.

En 2013, les charges financières avec les parties liées représentent un montant de 3,7 millions d'euros dont 2,5 millions d'euros de charges d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires.

Les produits financiers avec les parties liées représentent un montant de 0,7 million d'euros en 2013.

10.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2013 et 2012 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
Avantages à court terme	5,2	4,7
Avantages en nature	0,1	0,1
Jetons de présence	0,1	0,1
Assurance-vie / Retraites spécifiques	0,2	0,2
Paiements en actions	0,2	0,7
TOTAL	5,8	5,8

Par ailleurs, un membre du Directoire bénéficie d'une indemnité de non-concurrence pouvant représenter deux années de rémunération fixe au maximum qui serait versée en cas de rupture de son contrat de travail.

Le montant des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au passif de l'état de situation financière s'élève à 1,4 million d'euros au 31 décembre 2013 contre 1,1 million d'euros au 31 décembre 2012.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2013 s'élève à 0,3 million d'euros.

11. INFORMATION SUR LES SOCIÉTÉS EN INTÉGRATION PROPORTIONNELLE

Le Groupe détient plusieurs participations qui relèvent de l'intégration proportionnelle.

La part du Groupe dans les actifs, passifs et résultat des coentreprises, qui est incluse dans les états financiers consolidés, est la suivante aux 31 décembre 2013 et 2012 :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ
Actifs non courants	79,8	63,3
Actifs courants	174,4	148,1
TOTAL ACTIF	254,2	211,4
Passifs non courants	49,8	21,7
Passifs courants	120,3	100,1
TOTAL PASSIF HORS SITUATION NETTE	170,1	121,8
SITUATION NETTE	84,1	89,6
DONT RÉSULTAT NET	55,3	50,7
dont produits	363,4	307,6
dont charges	-308,1	-256,9

La diminution de la situation nette de 5,5 millions d'euros s'explique par :

- un résultat 2013 positif de 55,3 millions d'euros des sociétés intégrées proportionnellement ;
- des distributions de dividendes à hauteur de -64,8 millions d'euros ;
- des effets de change négatifs de -14,5 millions d'euros, principalement en Asie et en Russie ;
- des effets périmètre pour 18,5 millions d'euros, principalement liés à l'acquisition de Russ Outdoor en Russie.

12. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

12.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2013, JCDecaux SA est détenue à 69,82 % par la société JCDecaux Holding.

12.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
ACTIVITÉ 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	Prop.	50,00
JCDecaux FRANCE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK		France	87,50	Glob.	82,50
SOCIETE VERSAILLAISE DE KIOSQUES (SVK)		France	87,50	Glob.	100,00
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE	(2)	France	100,00	Glob.	100,00
CITÉGREEN	(2)	France	16,67	Equiv.	16,67
JCDecaux DEUTSCHLAND GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Prop.	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
WALL AG		Allemagne	90,10	Glob.	90,10
GEORG ZACHARIAS GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH	(1)	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR.		Allemagne	45,05	Prop.	50,00
JCDecaux ARGENTINA SA		Argentine	99,82	Glob.	99,82
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd		Australie	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH		Autriche	58,66	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC		Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC	(3)	Bahreïn	100,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM (anciennement JCDecaux BELGIUM PUBLICITE SA)		Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DO BRASIL S.A		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR S.A		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO S.A		Brésil	100,00	Glob.	80,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
CBS OUTDOOR JCDecaux STREET FURNITURE CANADA Ltd		Canada	50,00	Prop.	50,00
JCD P&D OUTDOOR ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux TIAN DI ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING GEHUA JCD ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Prop.	50,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux NINGBO BUS SHELTER ADVERTISING CO. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.	(4)	Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
AFA JCDecaux A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
EL MOBILIARIO URBANO SLU		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCD LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.	(2)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EESTI OU		Estonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SAN FRANCISCO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLSCAPE, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
CBS DECAUX STREET FURNITURE, LLC		Etats-Unis	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux NORTH AMERICA, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOSTON, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
INTELLECT WORLD INVESTMENTS Ltd	(5)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE LTD	(6)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IMMENSE PRESTIGE	(6)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BUS FOCUS Ltd	(6)	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft. (VBM Kft)		Hongrie	90,10	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux HUNGARY Zrt (anciennement EPAMEDIA HUNGARY Köztéri Médiaügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság)	(1)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING INDIA PVT Ltd	(1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDecaux ICELAND ehf		Islande	50,00	Glob.	100,00
JCDecaux ISRAEL Ltd		Israël	92,00	Glob.	92,00
MCDECAUX Inc.	(7)	Japon	60,00	Prop.	60,00
CYCLOCITY Inc.		Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC		Kazakhstan	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux LATVIJA SIA		Lettonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LIETUVA UAB		Lituanie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LUXEMBOURG SA		Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GROUP SERVICES SARL		Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MACAU	(1)	Macao	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux OMAN	(8)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	70,25	Glob.	70,25
JCDecaux NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
VERKOOP KANTOOR MEDIA (V.K.M.) BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PORTUGAL - MOBILIARO URBANO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
Q. MEDIA DECAUX WLL	(1) & (3)	Qatar	50,00	Prop.	49,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux – BIGBOARD AS		Rép. Tchèque	50,00	Prop.	50,00
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	47,35	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,67	Prop.	50,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Prop.	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd	(1) & (9)	Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
ERA REKLAM AS	(10)	Turquie	89,89	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS	(11)	Turquie	89,87	Glob.	99,75
JCDecaux URUGUAY	(12)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
ACTIVITÉ TRANSPORT					
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux ALGERIE SARL	(3)	Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER	(3)	Algérie	80,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT CENTRE SARL	(3)	Algérie	49,00	Glob.	49,00
MEDIA FRANKFURT GmbH		Allemagne	39,00	Prop.	39,00
JCDecaux AIRPORT MEDIA GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS – MARKETING GmbH		Allemagne	79,12	Glob.	87,82
JCDecaux ATA SAUDI LLC	(3)	Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Prop.	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd	(7)	Chine	90,00	Prop.	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
NANJING MPI METRO ADVERTISING Co. Ltd	(5)	Chine	70,00	Glob.	70,00
GUANGZHOU YONG TONG METRO ADV. Ltd	(5)	Chine	32,50	Prop.	32,50
NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING		Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
SHANGHAI ZHONGLE VEHICLE PAINTING Co. Ltd		Chine	40,00	Equiv.	40,00
JINAN CHONGGUAN SHUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADV. Co. Ltd		Chine	30,00	Prop.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	65,00	Prop.	51,00
JCDecaux XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co. Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux SUZHOU METRO ADVERTISING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	65,00
JINAN JCDecaux SHUNHUA ADVERTISING Co., Ltd	(2)	Chine	70,00	Glob.	70,00
JCDecaux DICON FZ-CO	(3)	Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC	(3)	Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC	(3) & (13)	Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME FZ-LLC (ABU DHABI)	(2)	Emirats Arabes Unis	55,00	Glob.	55,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux AIRPORT ESPANA S.A.U		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux & CEVASA SA		Espagne	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux TRANSPORT, S.L.U.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux TRANSPORT INTERNATIONAL, LLC	(5)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT DALLAS, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC	(2)	Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING HK Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux INNOVATE Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BERON Ltd	(6)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MPI PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
DIGITAL VISION (MEI TI BO LE GROUP)		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	(2)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa	(1)	Italie	32,35	Prop.	32,35
AEROPORTI DI ROMA ADVERTISING Spa		Italie	24,10	Prop.	32,35
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Macao	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	47,35	Glob.	70,67
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CIL 2012 Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CONCOURSE INITIATIVES Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ASIA SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	(1)	Singapour	100,00	Glob.	100,00
XPOMERA AB	(5)	Suède	100,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
ACTIVITÉ AFFICHAGE					
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED	(14)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	70,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT .mbH	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
EUROPLAKAT INTERNATIONAL WERBE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH	(15)	Autriche	42,34	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH		Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mbH	(15)	Autriche	42,34	Glob.	51,00
USP WERBEGESELLSCHAFT .mbH		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH		Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
AUSSENW.TSCHECH.-SLOW.BETEILIGUNGS GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
PSG POSTER SERVICE GmbH	(15)	Autriche	32,83	Prop.	49,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Prop.	50,00
KULTURPLAKAT		Autriche	46,90	Glob.	70,00
MEGABOARD HOLDING GmbH	(16)	Autriche	47,80	Glob.	95,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH		Autriche	50,32	Glob.	75,10
ANKÜNDER GmbH	(2) & (15)	Autriche	16,68	Equiv.	24,90
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM (anciennement JCDecaux BILLBOARD)		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JC DECAUX ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
INSERT BELGIUM SA	(2)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(17)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
GRANTON ENTERPRISES LIMITED	(18)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
AGENCIA PRIMA AD		Bulgarie	45,00	Prop.	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
RA INTERREKLAMA EOOD	(5)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
A TEAM EOOD		Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
PRIME OUTDOOR OOD	(2)	Bulgarie	50,00	Prop.	50,00
CEE MEDIA HOLDING	(19)	Chypre	50,00	Prop.	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES	(19)	Chypre	50,00	Prop.	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS	(19)	Chypre	50,00	Prop.	50,00
FEGPORT INVESTMENTS	(20)	Chypre	25,00	Prop.	25,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
EUROPLAKAT Doo	(15)	Croatie	42,34	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo	(15)	Croatie	42,34	Glob.	100,00
FULL TIME Doo	(15)	Croatie	42,34	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ-LLC	(2) & (13)	Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA S.L.U.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Prop.	49,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
OUTDOOR Közterületi Reklámügynökség Zrt.	(21)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(22)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
N.B.S.H. PROREKLAM-EUROPLAKAT PRISHTINA		Kosovo	20,67	Prop.	41,13
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
EUROPOSTER BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland	(16)	Pologne	50,32	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
CENTECO - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	67,47	Glob.	70,00
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	49,15	Glob.	51,00
GREEN - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	53,01	Glob.	55,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
AVENIR PRAHA Spol Sro		Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux MEDIA SERVICES Ltd	(5)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
MARGINHELP Ltd	(5)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UNITED Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
ALLAM GROUP Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
EXCEL OUTDOOR MEDIA Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
RUSS OUT OF HOME BV (RUSS OUTDOOR)	(23) & (24)	Russie	25,00	Prop.	25,00
AVTOBAZA SVYAZ JSC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
ADVANCE HOLDING LLC	(23)	Russie	12,75	Prop.	25,00
ALMAKOR UNDERGROUND LLC	(23)	Russie	21,25	Prop.	25,00
ANZH LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
APR CITY/TVD LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
BIG - MEDIA LLC	(20)	Russie	25,00	Prop.	25,00
BIGBOARD Co., LLC	(20)	Russie	25,00	Prop.	25,00
DISPLAY LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
EDINY GOROD LLC	(23)	Russie	12,75	Prop.	25,00
EKRAN LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inv.	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
EXPOMEDIA LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
FREGAT LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
JSC MOSCOW CITY ADVERTISING	(23)	Russie	24,67	Prop.	25,00
JSC WALL CIS LLC (anciennement WALL GUS)	(20)	Russie	25,00	Prop.	25,00
KIWI SERVICES LIMITED	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
KRASNOGORSK SOYUZ REKLAMA LLC	(23)	Russie	15,00	Prop.	25,00
MARS ART LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
MEDIA INFORM LLC	(23)	Russie	12,75	Prop.	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
NEWS OUT OF HOME GmbH	(23) & (26)	Russie	25,00	Prop.	25,00
NIZHNOVREKLAMA LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
NORTH WEST FACTORY LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
OMS LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
OUTDOOR LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
OUTDOOR MARKETING LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
OUTDOOR SYSTEMS LIMITED	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
PETROVIK LLC (anciennement PETROVIK KRASNODAR)	(20)	Russie	25,00	Prop.	25,00
PRESTIGE SERVICE LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
PRIMESITE LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
PRIMESITE Ltd	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
PUBLICITY XXI LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
RCMO JSC	(23)	Russie	12,50	Prop.	25,00
REKART INTERNATIONAL LIMITED	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
REKART MEDIA LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
REKTIME LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
RIM NN LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
RIVER AND SUN LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
ROSSERV LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
RT VERSHINA LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
RUSS INDOOR LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
RUSS OUTDOOR LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
SCARBOROUGH ASSOCIATED SA	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
SOLVEX Ltd	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
STOLITSA M CJCS	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
TECHNO STROY LLC	(23)	Russie	24,75	Prop.	25,00
TERMOTRANS LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
TRINITY NEON LLC	(23)	Russie	25,00	Prop.	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
VIVID PINK LIMITED	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
WILD PLUM LIMITED	(23) & (25)	Russie	25,00	Prop.	25,00
MEGABOARD SORAVIA Doo, BEOGRAD	(16)	Serbie	50,32	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT INTERWEB Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
INREKLAM PROGRESS Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
INTERFLASH Doo LJUBLJANA		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
BIGBOARD B.V.	(19) & (27)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD GROUP	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
ALTER – V	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
AUTO CAPITAL	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIG MEDIA	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD DONETSK	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
BIGBOARD KHARKHOV	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KIEV	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KRIVOY ROG	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD LVIV	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD NIKOLAEV	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BOMOND	(19)	Ukraine	25,00	Prop.	50,00
GARMONIYA	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
MEDIA CITY	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER GROUP	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER KIEV	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER ODESSA	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
REKSVIT UKRAINE	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
UKRAYINSKA REKLAMA	(19)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00

(1) Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.

(2) Sociétés consolidées en 2013.

(3) Rachat des 0,02 % d'intérêts des participations ne donnant pas le contrôle dans JCD Middle East (Emirats Arabes Unis) ayant un impact sur le pourcentage d'intérêt de ses filiales en Algérie, au Bahreïn, aux Emirats Arabes Unis et au Qatar.

(4) Cession de 20 % d'intérêts de participations ne donnant pas le contrôle dans JCDecaux Korea Inc. (Corée du Sud).

(5) Sociétés liquidées en 2013.

(6) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations à Hong Kong.

(7) Les sociétés MCDcaux Inc. (Japon) et Beijing Top Result Metro Adv. Co. Ltd (Chine) sont consolidées par intégration proportionnelle du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe dans les pouvoirs de Direction.

(8) Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.

(9) Octroi d'un droit au dividende de 2 % aux participations ne donnant pas le contrôle de JCDecaux Thailand Co Ltd.

(10) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle de Era Reklam AS par Wall Sehir (Turquie) portant le pourcentage de contrôle à 100 %.

(11) Augmentation de capital de Wall Sehir (Turquie) souscrite uniquement par Wall AG (Allemagne).

(12) Cette société est un établissement de JCDecaux France.

(13) Les sociétés JCDecaux Middle East FZ-LLC et JCDecaux Street Furniture FZ-LLC aux Emirats Arabes Unis ont changé d'activité principale au cours de l'exercice.

(14) Augmentation de capital de JCDecaux South Africa Outdoor Advertising Limited portant les pourcentages de contrôle et d'intérêt à 70 %.

(15) L'opération Ankünder en Autriche a eu les conséquences suivantes :

- Consolidation d'Ankünder GmbH par la méthode de la mise en équivalence ;
- Cession de 49 % de PSG Poster Services (Autriche) conduisant à sa sortie du périmètre du Groupe ;
- Cession sans perte de contrôle de 49 % des sociétés Progress Aussenwerbung GmbH et Ispa Werbeges en Autriche, sans impact sur la méthode de consolidation ;
- Augmentation du pourcentage d'intérêts dans les sociétés croates du fait de la prise en compte des participations ne donnant pas le contrôle détenues par Ankünder.

(16) La société Megaboarboard Holding a été absorbée par la société Megaboarboard Soravia (Autriche) en date du 1er janvier 2013 suite au rachat des 5 % de participations ne donnant pas le contrôle. Ainsi les pourcentages d'intérêt du Groupe dans ses filiales ont augmenté.

(17) Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.

(18) Société de droit chypriote détenant des participations en Bulgarie.

(19) Dans le cadre de l'acquisition du groupe Russ Outdoor, le Groupe a cédé 5 % de ses droits financiers dans les filiales ukrainiennes du groupe BigBoard.

(20) Dans le cadre de cette même opération, les activités russes du groupe BigBoard ont été cédées au groupe Russ Outdoor.

(21) JCDecaux Hungary Zrt (anciennement Epamedia Zrt) a absorbé la société Outdoor Zrt (Hongrie) en date du 30 septembre 2013.

(22) Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

(23) Acquisition du groupe Russ Outdoor, consolidé à 25 % grâce au contrôle conjoint qui y est exercé.

(24) Société de droit néerlandais opérant en Russie.

(25) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.

(26) Société de droit autrichien opérant en Russie.

(27) Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.

Note :

Glob. = intégration globale Prop. = intégration proportionnelle Equiv. = mise en équivalence

* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés consolidées en intégration proportionnelle qui sont détenues par des sociétés également consolidées en intégration proportionnelle. Pour ces sociétés, le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

13. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 5 mars 2014, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2014 une distribution de dividende au titre de 2013, de 0,48 € par action, soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes.

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

JCDecaux SA opère, depuis le 1^{er} janvier 2012, des activités de holding et de support à ses filiales.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2013 s'élève à 64,8 millions d'euros contre 49,0 millions d'euros en 2012 et correspond essentiellement à des prestations refacturées aux différentes filiales du groupe :

- Prestation d'assistance et de conseil de nature fiscale, juridique et financière,
- Prestations informatiques,
- Etudes industrielles.

La facturation de ces prestations aux filiales est en forte croissance notamment du fait de l'expansion géographique du groupe, du développement des technologies digitales, et des études industrielles suite aux gains d'appels d'offres aux filiales.

La production immobilisée s'élève à 3,9 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 4,1 millions d'euros en 2012.

Les reprises sur amortissements et provisions, ainsi que les transferts de charges s'établissent à 3,2 millions d'euros contre 3,8 millions d'euros en 2012. Une part significative de ce montant correspond aux frais d'émission de l'emprunt obligataire émis en 2013 comptabilisés en charges à répartir et amortis sur la durée de l'emprunt.

Les autres produits s'élèvent à 25,7 millions d'euros contre 26,4 millions d'euros en 2012 et correspondent essentiellement aux redevances de marque facturées aux filiales.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 97,6 millions d'euros contre 83,3 millions d'euros en 2012.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 115,7 millions d'euros contre 111,9 millions d'euros en 2012, soit une progression de 3,4 % (+3,8 millions d'euros) essentiellement liée aux charges de personnel.

Les autres achats et charges externes s'établissent à 58,2 millions d'euros contre 61,9 millions d'euros en 2012 soit une baisse de 6,1 % (-3,7 millions d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 25,6 millions d'euros contre 26,5 millions d'euros soit une baisse de 3,4 % en lien avec les différents projets informatiques du groupe,
- d'honoraires pour 6,3 millions d'euros, stables par rapport à 2012,
- de coûts administratifs facturés par certaines filiales pour 7,0 millions d'euros contre 7,9 millions d'euros en 2012,
- des frais d'émission pour 2,1 millions d'euros relatifs à l'emprunt obligataire émis en 2013. En 2012 les frais d'émission relatif à une nouvelle ligne de crédit étaient de 3,8 millions d'euros,

- de frais d'études et de recherche pour 0,7 million d'euros contre 1,1 millions d'euros en 2012 du fait de coûts de prototypes et d'études significatifs engagés en 2012 dans le cadre de l'appel d'offre de Sao Paulo au Brésil.

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 3,2 millions d'euros en 2013 contre 2,6 millions d'euros. L'augmentation s'explique notamment par la hausse de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

Les frais de personnel se sont élevés à 39,8 millions d'euros contre 34,0 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 17 % (+5,8 millions d'euros) qui s'explique notamment par la progression du taux d'intéressement collectif en 2013.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 7,3 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 5,2 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir pour 1,1 millions d'euros et des dotations pour engagements de retraite pour 0,7 million d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 7,2 millions d'euros et se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 4,2 millions d'euros en 2013 contre 12,5 millions d'euros en 2012, soit une diminution de 8,3 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise nette des dépréciations sur titres de participation de 2,1 millions d'euros en 2013 contre des reprises nettes en 2012 de 21,4 millions d'euros,
- les dotations sur prêts aux filiales nettes des reprises pour 3,7 millions d'euros en 2013, contre 16,4 millions d'euros en 2012,
- la diminution des intérêts financiers nets de 2,7 millions d'euros,
- la hausse de 0,5 million d'euros des revenus des titres de participation,
- l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune de l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à hauteur de 20,8 millions d'euros à la filiale SOMUPI qui représente 5,2 millions d'euros en 2013 contre 4,8 millions d'euros en 2012.

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort à -0,7 million d'euros et se compose principalement des reprises et des dotations aux amortissements dérogatoires.

2.5. Résultat net

L'exercice 2013 fait ressortir, après constatation d'un impôt sur les bénéfices de 1,5 millions d'euros, une perte de 16,1 millions d'euros.

3. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2014, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du groupe et de support aux filiales.

BILAN ACTIF			
EN MILLIONS D'EUROS		2013	2012
Immobilisations incorporelles	<i>Valeurs Brutes</i>	78,0	73,7
	<i>Amortissements</i>	-64,2	-60,2
	<i>Valeurs nettes</i>	13,8	13,5
Immobilisations corporelles	<i>Valeurs Brutes</i>	20,8	16,2
	<i>Amortissements</i>	-14,9	-14,2
	<i>Valeurs nettes</i>	5,9	2,0
Immobilisations financières	<i>Valeurs Brutes</i>	3 173,5	3 123,5
	<i>Dépréciations</i>	-54,2	-52,7
	<i>Valeurs nettes</i>	3 119,3	3 070,8
ACTIF IMMOBILISÉ		3 139,0	3 086,3
Clients	<i>Valeurs Brutes</i>	52,9	24,2
	<i>Dépréciations</i>	0,0	0,0
	<i>Valeurs nettes</i>	52,9	24,2
Autres créances	<i>Valeurs Brutes</i>	33,8	33,2
	<i>Dépréciations</i>	0,0	0,0
	<i>Valeurs nettes</i>	33,8	33,2
Divers	Disponibilités	631,8	265,3
Comptes de régularisation		1,5	1,5
ACTIF CIRCULANT		720,0	324,2
	Charges à répartir	4,1	3,1
	Primes remboursements des obligations	2,1	0,0
	Ecart de conversion actif	5,9	5,4
TOTAL GÉNÉRAL		3 871,1	3 419,0

BILAN PASSIF

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012	
Capital Social	3,4	3,4	
Primes d'émission; de fusion et d'apport	1 184,0	1 155,7	
Réserves	746,4	861,5	
Report à nouveau	-2,0	0,0	
Résultat de l'exercice	-16,1	-16,7	
Provisions réglementées	11,5	10,8	
CAPITAUX PROPRES	1 927,2	2 014,7	
Provisions pour risques et charges	8,0	5,8	
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	606,8	293,7
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	4,1	5,7
	Emprunts et dettes financières divers	1 263,5	1 044,8
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	24,9	23,9
	Dettes fiscales et sociales	20,4	15,2
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,4	0,6
	Autres dettes	6,9	8,0
Comptes de régularisation		0,0	0,0
DETTES	1 927,0	1 391,9	
	Ecarts de conversion passif	8,9	6,6
TOTAL GÉNÉRAL	3 871,1	3 419,0	

COMPTE DE RÉSULTAT		
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	64,8	49,0
Production immobilisée	3,9	4,1
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	3,2	3,8
Autres Produits	25,7	26,4
PRODUITS D'EXPLOITATION	97,6	83,3
Autres achats et charges externes	58,2	61,9
Impôts, taxes et versements assimilés	3,2	2,6
Salaires et traitements	26,9	22,6
Charges sociales	12,9	11,4
Dotations aux amortissements et provisions	7,3	7,4
Autres charges	7,2	6,0
CHARGES D'EXPLOITATION	115,7	111,9
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-18,1	-28,6
RÉSULTAT FINANCIER	4,2	12,5
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	-13,9	-16,1
Produits exceptionnels	3,3	2,5
Charges exceptionnelles	4,0	4,4
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-0,7	-1,9
Participation des salariés	0,0	-0,1
Impôts sur les bénéfices	-1,5	1,4
RÉSULTAT NET	-16,1	-16,7



Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont été arrêtés par le Directoire le 3 mars 2014 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 64,8 millions d'euros, un résultat net de -16,1 millions d'euros et un total de bilan de 3 871,1 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 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.

Changement de méthode :

JCDecaux SA a choisi d'adopter au 1^{er} janvier 2013, la nouvelle recommandation ANC N°2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, qui permet de se rapprocher des dispositions d' IAS 19R et de comptabiliser les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés immédiatement en charges ou en produits, lors de l'exercice de leur survenance. Au 31 décembre 2013, conformément aux dispositions de la recommandation, la totalité des écarts actuariels accumulés et des coûts des services passés non comptabilisés antérieurement ont été comptabilisés à l'ouverture de l'exercice, en report à nouveau pour un montant de 2 millions d'euros. Pour mémoire, la société utilisait antérieurement la méthode dite du « corridor ». L'impact de ce changement de méthode sur le compte de résultat de l'exercice est de 0,3 million d'euros.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs (applications informatiques dites « de cœur de métier ») sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 3 ans ou 5 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Afin de bénéficier du dispositif fiscal, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois).

Les autres frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

1.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- Mobiliers urbains linéaire 7,25 ans
- Installations techniques, matériel et outillage..... linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans
- Matériel de transport linéaire 4 ans ou 5 ans
- Matériel de bureau et informatique linéaire ou dégressif 3 ans, 5 ans ou 10 ans
- Mobilier linéaire 10 ans

1.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société et sont dépréciés lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre le prix de cession des titres de participation et leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance,
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an en Europe et 3 % par an dans le reste du Monde.

Lors des cessions de titres de participation, il est fait application de la méthode FIFO.

1.2.2. Actif circulant**1.2.2.1. Créances**

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

1.2.2.2. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée.

1.2.2.3. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2014 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

1.2.3. Passif**1.2.3.1. Provisions pour risques et charges**

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

1.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Conformément à la recommandation ANC N°2013-02, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et en totalité par résultat lors de l'exercice de leur survenance. Le coût normal et le coût des services passés sont reconnus en résultat opérationnel.

1.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2014 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

1.2.4. Opérations en devises et instruments financiers**1.2.4.1. Opérations en devises**

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « comptes d'écarts de conversion ».

Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour perte de change.

1.2.4.2. Instruments financiers

Les couvertures de risque de taux d'intérêt visent à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt à court terme sur les emprunts souscrits par la société.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuations des devises contre l'euro. Les instruments utilisés sont principalement des achats et ventes à terme de devises contre euros et des options de change.

2. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding

17, Rue Soyer

92200 Neuilly sur Seine

3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2013
Valeurs brutes	73,7	9,6	5,3	78,0
Amortissements et dépréciations	-60,2	-4,0	-0,0	-64,2
VALEURS NETTES	13,5	5,6	5,3	13,8

VALEURS BRUTES EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2013
Brevets, licences et logiciels	69,6	5,9	0,0	75,5
Fonds de commerce	0,0	0,0	0,0	0,0
Immo. incorporelles en cours	4,1	3,7	5,3	2,5
TOTAL	73,7	9,6	5,3	78,0

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2013
Brevets, licences et logiciels	-60,2	-4,0	-0,0	-64,2
TOTAL	-60,2	-4,0	-0,0	-64,2

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2013
Valeurs brutes	16,2	5,3	0,7	20,8
Amortissements et dépréciations	-14,2	-1,2	-0,5	-14,9
VALEURS NETTES	2,0	4,1	0,2	5,9

VALEURS BRUTES EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2013
Mobiliers urbains	1,6	0,0	0,1	1,5
Installations, matériel et outillage	2,0	0,7	0,0	2,7
Matériel de transport	0,4	0,0	0,0	0,4
Matériel de bureau et informatique	12,0	0,9	0,4	12,5
En-cours	0,2	0,3	0,2	0,3
Avances et acomptes	0,0	3,4	0,0	3,4
TOTAL	16,2	5,3	0,7	20,8

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2013
Mobiliers urbains	-1,4	-0,1	-0,1	-1,4
Installations, matériel et outillage	-1,5	-0,2	-0,0	-1,7
Matériel de transport	-0,3	-0,1	-0,0	-0,4
Matériel de bureau et informatique	-11,0	-0,8	-0,4	-11,4
En-cours	0,0	0,0	-0,0	0,0
TOTAL	-14,2	-1,2	-0,5	-14,9

5. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2013
Participations	2 872,1	0,0	0,0	2 872,1
Créances rattachées à des participations	110,0	107,6	24,8	192,8
Prêts et autres immobilisations financières	141,4	178,7	211,5	108,6
VALEURS BRUTES	3 123,5	286,3	236,3	3 173,5
Dépréciations	-52,7	-9,4	-7,9	-54,2
VALEURS NETTES	3 070,8	276,9	228,4	3 119,3

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations et des prêts correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales.

Les dépréciations enregistrées sur l'exercice reflètent d'une part la dégradation du marché publicitaire en Italie et se rapportent d'autre part principalement aux prêts accordés à JCDecaux Israël. Les reprises de dépréciations concernent essentiellement les participations en France.

6. DISPONIBILITÉS

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
Valeurs Mobilières de Placement	40,7	-
Banques	129,1	14,3
Dépôts à terme	462,0	251,0
Caisse	NS	NS
TOTAL	631,8	265,3

7. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
Frais d'émission d'emprunts	4,1	3,1
TOTAL	4,1	3,1

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs à l'émission en février 2013 d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros (Eurobond) et la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit confirmée. Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

8. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE 5 ANS
Créances	389,4	103,1	286,3	
Dettes	1 927,0	226,1	1 700,9	

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 et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et produits constatés d'avance.

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont essentiellement constituées par l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018.

JCDecaux SA dispose d'une ligne de crédit revolving confirmée d'un montant de 600 millions d'euros. Au 31 décembre 2013 cette ligne n'est pas utilisée. En février 2014, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne permettant d'allonger de deux ans la durée de la ligne, portant son échéance à février 2019.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants ». Au 31 décembre 2013, le Groupe respectait ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

9. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
Divers (maintenance, location, etc...)	1,5	1,5
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	1,5	1,5
Divers	0,0	0,0
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	0,0	0,0

10. CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	01/01/2013	AFFECTATION DU RESULTAT 2012	VARIATIONS 2013	31/12/2013
Capital	3,4			3,4
Prime d'émission	752,6		28,3	780,9
Prime de fusion	159,1			159,1
Prime d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	861,2	-114,4	-0,7	746,1
Report à Nouveau	0,0		-2,0	-2,0
Résultat de l'exercice	-16,7	16,7	-16,1	-16,1
SITUATION NETTE	2 003,9	-97,7	9,5	1 915,7
Provisions réglementées	10,8		0,7	11,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 014,7	-97,7	10,2	1 927,2

Au 31 décembre 2013, le capital social de 3 407 037,60 euros est composé de 223 486 855 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 1 298 525 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 29 446 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 23 février 2009.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 13 mai 2009, le Directoire a octroyé au cours des exercices 2010 et 2011, respectivement 76 039 et 934 802 options. Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 11 mai 2011, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2012, 1 144 734 options. Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 15 mai 2013, aucune option n'a été attribuée au cours de l'exercice 2013.

Au 31 décembre 2013, 3 739 919 options, réparties comme suit, ont été attribuées dans le cadre des différents plans d'options autorisés par les assemblées du 11 mai 2005, 10 mai 2007, 13 mai 2009 et 11 mai 2011 :

DATE D'ÉMISSION	20/02/2007	15/02/2008	23/02/2009	01/12/2010	17/02/2011	21/02/2012
Nombre d'options émises	763 892	719 182	101 270	76 039	934 802	1 144 734
Prix d'exercice des options	22,58 €	21,25 €	11,15 €	20,20 €	23,49 €	19,73 €
Date d'expiration	20/02/2014	15/02/2015	23/02/2016	01/12/2017	17/02/2018	21/02/2019

Au 31 décembre 2013, le capital social de la société est détenu à hauteur de 69,82 % (soit 156 030 573 actions) par la société JCDecaux Holding.

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, la société a procédé à une distribution de dividendes pour un montant total de 97,7 millions d'euros.

Comme indiqué au paragraphe 1.1 - Principes généraux, JCDecaux SA a choisi d'adopter au 1^{er} janvier 2013, la nouvelle recommandation ANC N°2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, qui permet de se rapprocher des dispositions d'IAS 19R et de comptabiliser les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés immédiatement en charges ou en produits, lors de l'exercice de leur survenance. Au 31 décembre 2013, conformément aux dispositions de la recommandation, la totalité des écarts actuariels accumulés et des coûts des services passés non comptabilisés antérieurement ont été comptabilisés à l'ouverture de l'exercice, en report à nouveau pour un montant de 2 millions d'euros.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

11. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2013	MOUVEMENT AVEC CONTREPARTIE CAPITAUX PROPRES	DOTATIONS 2013	REPRISES 2013	VALEURS AU 31/12/2013
PROVISIONS POUR RISQUES					
Litiges	0,0		0,0	0,0	0,0
Pertes de change	0,0		0,2	0,0	0,2
Autres	0,8		0,2	0,5	0,5
PROVISIONS POUR CHARGES					
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	5,0	2,0	0,7	0,4	7,3
TOTAL	5,8	2,0	1,1	0,9	8,0

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont principalement constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

AU 31 DÉCEMBRE	2013
Taux d'actualisation	3,30 %
Taux de revalorisation des salaires	2,70 %
Durée résiduelle moyenne de présence	13 ans

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations émises par des entreprises de premier rang à la date de l'évaluation et dont l'échéance correspond à la durée des engagements à actualiser.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
Évolution de la dette actuarielle			
Ouverture	6,8	0,2	7,0
Coût normal	0,4	0,1	0,5
Intérêt sur la dette	0,2	0,0	0,2
Impact des acq. sur cession sur la dette	0,0	0,0	0,0
Profits ou pertes actuariels	-0,3	0,0	-0,3
Prestations payées	-0,1	0,0	-0,1
DETTE ACTUARIALE À LA CLÔTURE	7,0	0,3	7,3

12. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
Provision pour engagements de retraite	7,0	4,8
Autres provisions	0,4	0,6
Contribution sociale de solidarité	0,1	0,1
Provisions pour dépréciations des prêts	23,3	19,7
Gain/perte latente de change	-0,1	0,0
TOTAL	30,6	25,2

13. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
France	39,4	28,4
Export	25,4	20,6
TOTAL	64,8	49,0

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.

14. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'établit à 4,2 millions d'euros en 2013 contre 12,5 millions d'euros en 2012, soit une diminution de 8,3 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise nette des dépréciations sur titres de participation de 2,1 millions d'euros en 2013 contre des reprises nettes en 2012 de 21,4 millions d'euros,
- les dotations sur prêts aux filiales nettes des reprises pour 3,7 millions d'euros en 2013 contre 16,4 millions d'euros en 2012,
- la diminution des intérêts financiers nets de 2,7 millions d'euros,
- la hausse de 0,5 million d'euros des revenus des titres de participation,
- l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune de l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à hauteur de 20,8 millions d'euros à la filiale SOMUPI qui représente 5,2 millions d'euros en 2013 contre 4,8 millions d'euros en 2012.

15. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

EN MILLIONS D'EUROS	2013
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,1
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	0,0
Dotations aux amortissements dérogatoires	3,9
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	4,0

EN MILLIONS D'EUROS	2013
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,1
Produit de cession Immos Financières	0,0
Reprise d'amortissements dérogatoires	3,2
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	3,3

16. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
CHARGES A PAYER		
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	9,4	1,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Emprunts et dettes financières autres	0,5	0,5
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12,4	12,4
Dettes fiscales et sociales	12,0	8,0
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,4	0,5
Autres dettes	5,5	6,8

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012
PRODUITS A RECEVOIR		
Immobilisations financières		
Créances rattachées à des participations	0,4	0,3
Prêts	0,8	0,9
Créances d'exploitation		
Créances clients et comptes rattachés	4,0	4,7
Autres créances	0,3	3,3
Créances diverses		
Instruments de trésorerie	7,6	2,8
Disponibilités	0,5	0,8

17. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

EN MILLIONS D'EUROS	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRES IMPÔTS
Résultat courant	-13,9	-1,5	-15,4
Résultat exceptionnel	-0,7	0,0	-0,7
Participation	0,0	0,0	0,0
Résultat net	-14,6	-1,5	-16,1

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1^{er} janvier 2002 et a été conclue avec JCDecaux France.

Au 1^{er} janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2007, les sociétés Cyclocity, JCDecaux Asie Holding, JCDecaux Amériques Holding et JCDecaux Europe Holding ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2011, la société JCDecaux France Holding a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2012, les sociétés JCDecaux Afrique Holding et Média Publicité Extérieure ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Aux termes de cette convention et conformément aux textes en vigueur, chaque société intégrée établit son résultat fiscal et calcule l'impôt sur les sociétés comme en l'absence d'intégration fiscale. La charge d'impôt est enregistrée par la société intégrée, l'impôt sur les sociétés étant dû à la société intégrante qui procède à sa liquidation. En cas de déficit fiscal de la société intégrée, l'économie d'impôt est un gain immédiat pour la société intégrante. En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

**18. ENGAGEMENTS HORS BILAN,
AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS**

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2013	31/12/2012
Engagements donnés		
Garantie de marchés ⁽¹⁾	56,0	58,8
Autres garanties ⁽²⁾	116,3	121,7
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Engagements sur titres	12,5	15,9
TOTAL	184,8	196,4
Engagements reçus		
Engagements sur titres ⁽³⁾		
Ligne de crédit disponible	600,0	600,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	10,8	16,0
TOTAL	610,8	616,0

⁽¹⁾ Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

⁽²⁾ Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, location de véhicules de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de cautions bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

Les engagements sur titres sont accordés et reçus, notamment dans le cadre des opérations de croissance externe.

⁽³⁾ Les engagements reçus sur titres comprennent un droit de vente (put) non valorisé exerçable du 1^{er} avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur notre participation de 33 % dans le groupe Metrobus et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires.

En outre, dans le cadre de la convention d'actionnaires qui les lie, JCDecaux SA et APG SGA SA (anciennement Affichage Holding) se sont accordés réciproquement des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles et en cas de changement de contrôle, ainsi que des droits de préemption en cas de cession de certains actifs.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition du groupe Eumex, JCDecaux SA a garanti la bonne exécution du contrat par sa filiale JCD Latin America Investments Holding.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, JCDecaux SA et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emprunt ou de droits de suite, que JCDecaux SA ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus.

19. INSTRUMENTS FINANCIERS

JCDecaux SA n'utilise des instruments financiers dérivés qu'à des fins de couverture contre le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

**19.1. Instruments financiers d'émission
d'emprunts obligataires**

En 2003, en émettant son placement privé aux Etats-Unis (USPP), JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission, à la mise en place de swaps d'émission.

Les tranches A, B et C de l'USPP et leurs couvertures respectives étant arrivées à échéance en 2010 et 2013 seules les tranches D et E subsistent au 31 décembre 2013 :

	TRANCHE D	TRANCHE E
Montant avant couverture	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Fixe USD	Euribor
Montant après couverture	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Euribor	Euribor

La valeur de marché de ces instruments financiers d'émission au 31 décembre 2013 (coût théorique de déboucement) est de -8,9 millions d'euros.

19.2. Couverture du risque de change

L'exposition de JCDecaux SA au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations commerciales,
- aux opérations financières :
 - refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts par des swaps de change (l'échéance la plus lointaine de ces contrats est mars 2014),
 - emprunt libellé en dollar américain et converti en euro, couverts par un swap d'émissions de même maturité que cet emprunt (voir paragraphe 19.1.).

Au 31 décembre 2013, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	ACTIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	PASSIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	ACTIFS -PASSIFS	HORS BILAN ⁽¹⁾	POSITIONS CONDITIONNELLES	DIFFÉRENTIEL
AED	0,7	32,6	-31,9	32,1	-	0,2
AUD	10	5,2	4,8	-4,6	-	0,2
BHD	0	16,6	-16,6	16,5	-	-0,1
BRL	0,5	0	0,5	0	-	0,5
CAD	0,5	0	0,5	-0,5	-	0
CHF	0	0,1	-0,1	0	-	-0,1
CNY	0,9	0,1	0,8	-1	-	-0,2
CZK	0,2	3	-2,8	3	-	0,2
DKK	5,2	0	5,2	-5,1	-	0,1
GBP	2,6	13,4	-10,8	8,8	-	-2
HKD	38,7	92,4	-53,7	54,4	-	0,7
ILS	29,9	0,4	29,5	-29,7	-	-0,2
JPY	9,6	0	9,6	-9,5	-	0,1
NOK	7,7	0	7,7	-7,2	-	0,5
OMR	4,6	0,1	4,5	-4,4	-	0,1
PLN	2,2	1,1	1,1	-1,1	-	0
SAR	0,2	11,4	-11,2	11,4	-	0,2
SEK	8,5	0	8,5	-8,3	-	0,2
SGD	1,2	0,4	0,8	-1	-	-0,2
THB	0	0,6	-0,6	-0,1	-	-0,7
TRY	12,9	0	12,9	-12,4	-	0,5
USD	8,5	49,0	-40,5	69,2	-	28,7
ZAR	1,4	0	1,4	-1,3	-	0,1
TOTAL	146,0	226,4	-80,4	109,2		28,8

⁽¹⁾ Swaps d'émissions et swaps de change à court terme. Les swaps d'émission sont valorisés au taux de couverture au même titre que les passifs financiers correspondants. Les autres swaps sont valorisés au taux de clôture

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à -0,7 million d'euros.

19.3. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2013, la société détient 100 millions d'euros de cap spread et de vente de floors d'échéance avril 2014.

La valeur de marché de ces instruments financiers au 31 décembre 2013 (coût théorique de déboucement) est de -0,1 million d'euros.

20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2013, s'élève à 241 000 euros.

Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2013 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève 1 287 103 euros.

21. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2013	2012
Dirigeants	2	2
Cadres	254	229
Agents de maîtrise	88	88
Employés	24	25
TOTAL	368	344

22. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES**EN MILLIONS D'EUROS**

POSTES DU BILAN (EN VALEUR BRUTE)	2013	2012
Immobilisations financières		
Participations	2 721,1	2 721,1
Créances sur participations	186,1	105,0
Prêts	108,5	141,3
Dépôts et cautionnements versés	0,1	0,1
Créances		
Créances clients et comptes rattachés	52,6	23,7
Autres créances	16,2	20,8
Charges constatées d'avance	-	-
Dettes		
Emprunts et dettes financières diverses	1 263,5	1 044,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13,3	12,1
Autres dettes	1,5	1,3
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Produits constatés d'avance	-	-

EN MILLIONS D'EUROS

POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT	2013	2012
<i>Charges d'exploitation</i>	20,4	19,3
<i>Produits d'exploitation</i>	90,3	74,9
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	2,4	5,7
Produits financiers		
Produits de participations	1,5	3,4
Intérêts	6,0	8,0
Autres produits financiers	5,2	4,8
Produits exceptionnels		
Produits cession immobilisations	0,1	-

En plus des sociétés susceptibles d'être consolidées par intégration globale, ont été considérées comme entreprises liées les sociétés consolidées par intégration proportionnelle dans les comptes du groupe JCDecaux.

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R 123-198 du Code de Commerce, d'un montant significatif et qui n'aurait pas été conclue aux conditions normales du marché.

23. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

24. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2013

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	NETTE		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2013 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2013 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
				VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	BRUTE					
A – FILIALES EN FRANCE DÉTENUES À PLUS DE 50 %										
JCDecaux France	7 023	654 414	100	1 304 941	1 304 941			661 767	55 995	
JCDecaux Asie Holding	6 525	49 755	100	54 691	54 691	65			32 426	
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(20 166)	100	297 000	296 127	37 629			17 637	
JCDecaux Afrique Holding	37	(74)	100	37	37	1 722			(692)	
JCDecaux Europe Holding	581 922	193 008	100	622 224	622 224	77 000			39 110	
International Bike Technology (non consolidé)	1	(3)	100	37	37				(1)	
JCDecaux France Holding	31 204	282	100	31 769	31 769	36 309			11 955	
B – PARTICIPATIONS EN FRANCE DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %										
METROBUS	1 840	185	33	17 886	17 886	6 600		139 721	2 997	324

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K DEVISE	AUTRES CAPITAUX PROPRES (1) EN K DEVISE	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	BRUTE		NETTE	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DETENUS 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 2013 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2013 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
				VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DETENUS EN K€	NETTE							
C – FILIALES À L'ÉTRANGER DÉTENUES À PLUS DE 50 %												
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	269 EUR	394 713 EUR	100	355 493	355 493					26 609	40 604	
JCDecaux Eesti (Estonie)	3 EUR	14 570 EUR	100	10 838	10 838					5 003	1 369	
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spool Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	13 956 CZK	96,20	3 092	3 092		3 018			7 451	170	1 224
JCDecaux Korea Inc (ex IP DECAUX Inc) (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	20 996 867 KRW	50	1 424	1 424					13 278	3 838	
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	83 446 DKK	50	2 209	2 209		5 076			18 082	359	257
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	2 998 861 UZS	1 925 790 UZS	70,25	1 197	875					698	137	32
JCDecaux ISRAEL (Israël)	109 ILS	(68 748) ILS	92	19	0		29 661			7 959	(1 962)	
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé) (Mexique)			50	772	0							
D – PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %												
APG SGA (ex Affichage Holding) (Suisse)	7 800 CHF	119 610 CHF	30	133 084	133 084					2 689	15 163	7 324
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	56 440 EUR	20,48	34 861	5 948					96 277	605	
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	151 EUR	9,29	274	274					191	55	
JCDecaux PORTUGAL Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	0,15	253	253					21 185	2 691	18

(1) Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2009	2010	2011	2012	2013
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 374 765	3 378 305	3 382 240	3 386 793	3 407 037
b) Nombre d'actions ordinaires	221 369 929	221 602 115	221 860 303	222 158 884	223 486 855
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)					
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	710 923 182	593 984 646	647 157 771	48 970 404	64 841 301
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	140 508 118	89 778 731	8 329 823	-13 184 768	-5 424 035
c) Impôts sur les bénéfices	445 202	3 593 281	7 293 436	-1 360 663	1 528 323
d) Participation des salariés	443 987	248 830	632 005	85 874	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-48 000 020	211 277 392	51 991 226	-16 692 762	-16 156 445
f) Résultat distribué	-	-	97 618 533	97 749 909	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,63	0,39	0,002	-0,05	-0,03
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	-0,22	0,95	0,23	-0,08	-0,07
c) Dividende net attribué à chaque action	-	-	0,44	0,44	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 646	2 555	2 554	344	368
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	92 682 118	100 540 064	101 776 288	22 613 835	26 889 440
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	42 487 982	43 473 119	44 121 751	11 434 157	12 894 458

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2013

Pour rappel, le 31 décembre 2011, la société a procédé à une restructuration interne de ses activités en France et a conservé uniquement une activité de holding.



L'INVITATION AU VOYAGE - VENISE

LOUIS VUITTON

JCDecaux Airport

INFORMATIONS JURIDIQUES

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	168
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.....	168
Rémunérations, options de souscription d'actions et actions gratuites.....	175
Schémas d'intéressement et de participation du personnel.....	197
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.....	198
Actionnariat et Bourse	208
Actionnariat au 31 décembre 2013.....	208
Evolution de l'actionnariat.....	209
Personnes morales détenant le contrôle de la Société.....	210
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe.....	211
Marché des titres JCDecaux en 2013.....	211
Évolution du cours de Bourse et des volumes de transactions.....	212
Information des actionnaires.....	214
Capital	216
Généralités.....	216
Rachat par la Société de ses propres actions.....	219
Autres informations juridiques	220
Généralités.....	220
Historique.....	221
Facteurs de risques.....	222
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées.....	225
Organigramme mondial simplifié.....	226
Document accessible au public.....	226

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance en date du 5 mars 2014.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 révisé en avril 2010 et en juin 2013 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration de ce rapport prévu à l'article L.225-68 du Code de commerce en application de la loi du 3 juillet 2008 et au Rapport Poupert-Lafarge sur le Comité d'audit.

Les éventuels points de non-conformité à ce Code sont, le cas échéant, indiqués et explicités ci-dessous.

La Société est, depuis 2000, organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

1.1. Mise en œuvre de la règle « Appliquer ou Expliquer »

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1.2. Gouvernement d'entreprise

1.2.1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire

Composition

Au 31 décembre 2013, le Directoire est composé de 4 membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-François Decaux (Président du Directoire), M. Jean-Charles Decaux (Directeur Général), Mme Laurence Debroux et M. Jean-Sébastien Decaux (depuis le 15 mai 2013). Le mandat de M. Jeremy Male a pris fin le 12 septembre 2013 du fait de sa démission.

La durée de leur mandat est de 3 ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

Fonctionnement

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, propres à chaque pays.

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers sont invités à participer aux séances du Directoire. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

Travaux

En 2013, le Directoire s'est ainsi réuni 13 fois avec un taux de présence de 97 % de ses membres.

Les travaux du Directoire ont notamment porté sur :

- la marche des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats) ;
- les opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres et les projets d'acquisitions ;
- des sujets récurrents comme la présentation des conclusions des missions d'audit, le budget, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, le résultat des revues des Commissaires aux comptes, le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, les cautions et les garanties, les attributions d'actions gratuites et les augmentations de capital y afférentes, les conditions de rémunération des cadres dirigeants du Groupe, la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- des sujets ponctuels comme, la délégation de pouvoirs au Président à l'effet de constater l'augmentation de capital liée à des levées d'options de souscription, la stratégie de développement durable, la stratégie digitale, les projets de recherche et développement et la mise à jour de la Charte Ethique du Groupe.

1.2.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Composition

Au 31 décembre 2013, le Conseil de surveillance est composé de huit membres : M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), M. Michel Bleitrach, Mme Monique Cohen, Mme Alexia Decaux-Lefort, M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour des durées de mandats différentes.

Les membres sont choisis pour leur compétence, leur intégrité, leur indépendance et leur détermination à prendre en compte les intérêts des actionnaires.

Monsieur Jean-Claude Decaux, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 15 mai 2013, a été nommé à cette date Fondateur-Président d'honneur. Il peut, à ce titre, assister à toutes les réunions du Conseil de Surveillance.

Représentation équilibrée entre femmes et hommes

Au 31 décembre 2013, le Conseil de surveillance compte deux femmes sur un total de huit membres (soit une proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance de 25 %).

La composition du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 ainsi qu'au Code AFEP-MEDEF en matière de représentation équilibrée entre femmes et hommes.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux termes du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance, le Conseil a retenu, pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, les critères AFEP-MEDEF à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années, salarié ou dirigeant de JCDecaux SA, salarié ou dirigeant d'une société qu'elle consolide ou de JCDecaux Holding ;
- ne pas être salarié ou dirigeant d'une société dans laquelle JCDecaux SA ou l'un de ses salariés ou dirigeants, détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance ;
- ne pas avoir avec le Groupe JCDecaux de relations d'affaires qui représenteraient une part significative de l'activité du membre du Conseil de surveillance concerné ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un membre du Directoire de JCDecaux SA ;
- ne pas avoir été auditeur de JCDecaux SA au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans.

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Suivant cette analyse, le Conseil de surveillance a jugé en décembre 2013 que quatre des huit membres qui le composent sont indépendants :

Mme Monique Cohen, M. Michel Bleitrach, M. Pierre Mutz et M. Xavier de Sarrau.

En pratique, le Conseil de surveillance va ainsi au-delà des dispositions de son Règlement Intérieur et du Code AFEP-MEDEF qui prévoient que la part des membres indépendants doit être d'au moins un tiers.

Fonctionnement

Le rôle du Conseil de surveillance, défini par la loi et les statuts de la Société, est d'exercer le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins une fois par trimestre.

Un règlement intérieur fixe les principes concernant les règles de fonctionnement : la tenue des réunions (nombre de réunions, participation par visioconférence) et la création de comités (missions, règles de fonctionnement).

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. En cours de séance,

une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire et les autres membres présents du Directoire.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant. Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un compte-rendu écrit et détaillé. Ce compte-rendu est ensuite envoyé aux membres du Conseil de surveillance pour examen et commentaires avant son approbation par le Conseil de surveillance lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Quatre représentants du Comité d'Entreprise sont convoqués et peuvent assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil de surveillance.

Evaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil procède annuellement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à celle de ses Comités, à l'aide d'un questionnaire individuel d'appréciation rempli par chacun de ses membres.

Le questionnaire, mis à jour en 2013, comporte une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement. Cette évaluation, qui vise à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, permet notamment de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Des propositions d'action (si besoin) sont établies à la suite du rapport de synthèse des réponses apportées, pour adoption par le Conseil. Un point est fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an.

Règlement Intérieur du Conseil de surveillance

Aux termes du Règlement Intérieur de la Société :

- les membres du Conseil de surveillance sont tenus de déclarer les opérations qu'ils réalisent sur les titres de la Société dans le respect des règles applicables et doivent s'abstenir, conformément aux exigences légales, d'effectuer de telles opérations pendant certaines périodes. En pratique, les membres du Conseil reçoivent un calendrier annuel identifiant les périodes d'interdiction d'opérations sur titres compte tenu des dates de communication financière ;
- chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société et doit inscrire l'intégralité de ses actions sous forme nominative. Chacun des membres du Conseil de surveillance satisfait à cette condition.

Travaux

En 2013, le Conseil de surveillance s'est réuni 6 fois, dont 2 fois par conférence téléphonique conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 93 % de ses membres.

Lors des séances du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Les sujets suivants ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la revue de l'ensemble des documents préparés en vue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle (examen du projet de rapport annuel du Directoire, des projets d'ordre du jour, de la répartition des résultats, des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), la définition des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire pour les garanties des engagements opérationnels des filiales du Groupe et pour les garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus des réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme l'évolution de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, la proposition d'augmentation du montant global des jetons de présence, la modification du règlement intérieur du Conseil de surveillance, la désignation du Fondateur-Président d'honneur, la désignation d'un nouveau membre au sein du Directoire, la constatation de la démission de M. Jeremy Male de son mandat de membre du Directoire.

1.2.3. Les Comités

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités composés de personnes choisies parmi ses membres.

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Monique Cohen, qui disposent, par leur expérience et les fonctions qu'ils exercent ou ont pu exercer dans d'autres entités, d'une compétence financière importante, et M. Pierre Mutz. La société va au-delà du Code AFEP-MEDEF car tous les membres du Comité d'audit sont indépendants.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se fait rendre compte conjointement ou séparément par les Directions des Services Financiers Corporate, Juridique et de l'Audit interne et par les auditeurs externes. Il assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière, de contrôle légal des comptes (y compris les comptes consolidés) et des méthodes comptables utilisées ainsi que de l'existence, l'organisation, le fonctionnement et l'application de procédures de contrôle interne et de gestion des risques permettant d'identifier et de prévenir raisonnablement les principaux risques encourus.

Le Comité d'audit étudie le cas échéant le choix des auditeurs externes : il examine leur procédure de sélection, donne son avis sur leur choix et examine la nature de leurs travaux et le montant de leurs honoraires.

Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, et systématiquement avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs. Une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise est organisée sur demande pour tout membre du Comité d'audit.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de la Consolidation, le Directeur de l'Audit Interne et/ou les Commissaires aux comptes et donne lieu à un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité d'audit.

Travaux

En 2013, le Comité d'audit s'est réuni 4 fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme les comptes annuels et les comptes consolidés annuels et semestriels, l'évolution financière du Groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'audit interne, les mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent ;
- des sujets plus ponctuels comme l'information sur les modifications du Code AFEP-MEDEF du 14 juin 2013 et sur les impacts de la Loi de Sécurisation de l'Emploi, l'impact de l'évolution des nouvelles normes IFRS et la cartographie des risques.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de trois membres : M. Pierre Mutz (Président), M. Michel Bleitrach et M. Gérard Degonse.

La Société satisfait au Code AFEP-MEDEF car ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et deux tiers des membres sont indépendants.

Fonctionnement

Le Comité propose au Conseil de surveillance les conditions de rémunération des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance. Ces propositions incluent les attributions d'options et d'actions gratuites. Il a également pour mission d'examiner périodiquement l'évolution du Conseil de surveillance et de lui faire des propositions de candidature de nouveaux membres à soumettre à l'Assemblée notamment pour satisfaire au Code AFEP-MEDEF et à la Loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée entre femmes et hommes au sein du Conseil de surveillance.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins deux fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à un débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité des rémunérations et des nominations.

Travaux

En 2013, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, dont une fois par conférence téléphonique conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, l'élaboration du questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil de surveillance et son traitement, les rémunérations fixes et variables des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent les rémunérations variables, les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance et à la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil de surveillance et les Comités ;
- des sujets plus ponctuels comme la proposition d'évolution de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, la proposition d'évolution du Directoire, la proposition d'augmentation des jetons de présence et la proposition de modification du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance.

Les principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrits dans le rapport sur les rémunérations figurant ci-après en pages 175 à 197 ; ils font partie du présent rapport.

1.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Le Président du Conseil de surveillance a mandaté le Directeur de l'Audit Interne du Groupe pour rassembler avec le Directeur Juridique Groupe les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence sur le dispositif du contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les juge conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont été également communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que

les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés intégrées globalement et proportionnellement dans les comptes consolidés de JCDecaux SA et ne s'appliquent pas aux sociétés consolidées par mise en équivalence. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité encourus par la Société.

Elles font l'objet d'une diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

La gestion des risques

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement les risques financiers et opérationnels liés à l'activité) auxquels il est exposé.

Le Groupe a poursuivi en 2013 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis à disposition des moyens pour en limiter l'impact financier.

Le Directoire assure un suivi régulier de cette politique de gestion des risques, ainsi que le Comité d'audit et ils en rendent compte au Conseil de surveillance.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation non majoritaire, mais exerce le contrôle managérial.

La gestion des risques se base sur une cartographie des risques. La cartographie répertorie les principaux risques auxquels le Groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un groupe de travail composé des Directeurs de l'Audit Interne, des Services Financiers Corporate, Juridique, Financier France et de Développement Durable et Qualité et du Responsable des Relations Investisseurs et dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires ;
- Quantifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du Groupe et au niveau de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque ;
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail ;

- Formaliser : tous les risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Cette fiche validée par le groupe de travail décrit le risque et les éléments clés qui ont permis de déterminer le taux de risque. Elle mentionne les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les actions à entreprendre ainsi que la surveillance à apporter. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en place au niveau local ;
- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de Référence, du Plan d'audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle Interne ;
- Revoir annuellement : chaque année, le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité et de la validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Les points de contrôle sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 173.

L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commercial, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information, et Développement Durable et Qualité).

Depuis l'introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer la culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004. L'Audit Interne est rattaché directement au Directeur Général.

Les membres du Comité d'audit et le Président du Conseil de surveillance ont un accès direct, hors hiérarchie, à l'Audit Interne, auquel ils peuvent également confier des missions spécifiques.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audits sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

La Direction Juridique recense pour l'ensemble des sociétés du Groupe l'ensemble des litiges 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 les filiales et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont

régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil auprès des filiales du Groupe et particulièrement, en France, pour ses activités industrielles et exploitations centrales certifiées ISO 14001.

Cet environnement de contrôle est complété par :

- *une Charte Ethique Groupe*

Le Groupe a dès 2001 consigné dans un document formel les règles de conduite dans les affaires qui ont fait la force du Groupe depuis sa création. Une première réactualisation a été faite en 2005, une seconde en 2009 et une version refondue a été élaborée et sera déployée en 2014 accompagnée d'une formation du personnel d'encadrement du groupe.

La Charte se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'Administration, avec les actionnaires et avec les marchés financiers et le respect des règles de libre concurrence ; un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe ;
- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec ses Fournisseurs et Clients ainsi que les droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

La Charte Ethique fait l'objet d'une large diffusion dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs aient connaissance des règles éthiques du Groupe et de l'importance de leur respect.

Elle est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, la Charte Ethique est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leurs embauches.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de cette diffusion aux nouveaux collaborateurs et, en cas de divergence, de l'indiquer.

Le Comité d'Ethique Groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d'audit, le Directeur Juridique Groupe et le Directeur de l'Audit Interne. Ces personnes sont membres du Comité tant qu'elles exercent leurs fonctions et qualités au sein de la Société JCDecaux SA.

Il a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondatrices du groupe JCDecaux et de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire et de traiter toute situation contraire aux Règles

Ethiques Fondatrices qui pourrait être portée de bonne foi à son attention par un collaborateur ou par un tiers, de proposer toute modification de la Charte Ethique, de préparer toute réponse à des réclamations ou mises en cause du Groupe formulées de bonne foi relativement aux Règles Ethiques Fondatrices.

Il se réunit aussi souvent que nécessaire, dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire les faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance.

Le Comité d'Ethique Groupe n'a pas été saisi en 2013.

- **une Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux**

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe a souhaité mettre en place une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement fort en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans cette Charte qui fournit les lignes directrices et les principes de comportement très clairs au sein du Groupe tout en respectant les différentes pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités du Groupe.

La Charte a été mise à jour début 2013.

La Charte s'applique à tous les salariés du Groupe et le Groupe s'engage également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites à toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales dans lesquelles JCDecaux SA détient une participation, ses fournisseurs, sous-traitants et ses partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit de négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un nouvel enfant. La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le Groupe et un membre du Directoire a pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines et/ou du Service juridique de chacune des sociétés du Groupe.

Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

- **un système de délégations**

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuyant sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays, les directions générales de ces sociétés sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

- **une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics**

Une procédure groupe a été mise en place au début de l'exercice 2011 afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les coentreprises gérées par JCDecaux SA. Lors de la clôture annuelle des comptes, il a été demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de l'application de ces procédures et, en cas de divergence, de l'indiquer.

- **un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

Dès 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel est appliqué par l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe. Il identifie les principaux processus et définit pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité. Ce questionnaire a permis de mettre en évidence des points faibles de contrôle interne sur certains cycles administratifs pour lesquels des actions correctrices ont été intégrées aux plans d'actions menés dès 2004. Ces faiblesses n'ont pas toutes été considérées comme des insuffisances significatives de contrôle interne.

Enfin, le Groupe procède, depuis cette même date, à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles.

En lien avec la revue de la cartographie des risques du Groupe, la liste des points de contrôle considérés comme les plus importants (le cycle des ventes, le cycle des achats, le cycle de gestion du patrimoine, les contrôles financiers et la trésorerie, les immobilisations, les ressources humaines, les systèmes d'information) est régulièrement mise à jour et envoyée aux filiales qui adressent chaque année à la Direction de l'Audit Interne un questionnaire d'auto-évaluation décrivant la façon dont elles suivent ces points. La synthèse des réponses est présentée au Directoire et au Comité d'Audit.

- **un processus de production de l'information financière et comptable**

Ce processus de production de l'information financière et comptable de la société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre

la consolidation statutaire, le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget et à assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces trois cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe.

- Le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours, le budget de l'année N+1. Approuvé par le Directoire en décembre, il est notifié aux filiales avant le début de l'année considérée. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois ressources établis selon le même format que les comptes consolidés ;
- Le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une ré-estimation des prévisions de clôture ;
- Les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception également des mois de janvier et de juillet, et sont diffusés tous les semestres. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

L'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité des Directions suivantes au sein de la Direction Générale Finance et Administration Groupe :

- la Direction des Services Financiers Corporate composée d'un département Consolidation, d'un département Planning et Contrôle, en charge du Budget, du Reporting et du contrôle de gestion international, d'un département Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting groupe ;
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Groupe a une autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe.

Lors des clôtures semestrielles et annuelles des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

• les organes de contrôle

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Groupe).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les comptes rendus trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes-rendus, rapports...).

1.4. Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique et sur la structure du capital de la Société

La structure du capital de la société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionariat » en page 208 et dans le paragraphe « Capital » en page 216 du présent document.

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L.233-7 et L.233-12 du Code de commerce.

Ces informations sont mentionnées page 209 du présent document.

Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

Néant à la connaissance de la Société.

Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Les indemnités de rupture des membres du Directoire sont mentionnées dans le paragraphe « Rémunérations des membres du Directoire » en page 175 du présent rapport.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société.

Ces règles sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur.

Les règles applicables à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs des membres du Directoire sont détaillées dans le paragraphe « Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire » en page 168 du présent rapport.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions.

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en pages 217 à 219.

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce ; la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation portait gravement atteinte à ses intérêts.

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012 pour un montant de 600 millions d'euros est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites dans les statuts et résumées dans le présent rapport en page 220.

2. RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES

2.1. Rapport sur les rémunérations des membres du directoire et du Conseil de surveillance (Article L.225-102 du code de commerce)

La Société a décidé de se conformer pleinement au Code AFEP-MEDEF pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, qui détiennent le pouvoir de représenter la Société vis-à-vis des tiers, respectivement et en alternance en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général. Tous deux ont une structure de rémunération entièrement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Pour ce qui concerne Mme Laurence Debroux et M. Jeremy Male (dont le mandat a pris fin le 12 septembre 2013), tous deux membres du Directoire sans être représentants légaux et titulaires d'un contrat de travail correspondant à des fonctions spécifiques et distinctes de leur mandat social, le Conseil de surveillance a considéré que le niveau de conformité au Code AFEP-MEDEF est suffisant pour atteindre les objectifs recherchés par ces recommandations.

Monsieur Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire depuis le 15 mai 2013 sans être représentant légal, perçoit une rémunération au titre de son mandat et sa structure de rémunération est entièrement conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les règles de gouvernement d'entreprise ont en effet pour objet de définir des modalités d'exercice et de répartition des pouvoirs garantissant le fait que la Société est dirigée conformément à l'intérêt social et à celui de ses actionnaires.

Dans un groupe familial tel que JCDecaux, contrôlé à 69,82 % par JCDecaux Holding, et dont les actionnaires principaux sont représentants légaux de la Société, la capacité à s'assurer que l'intérêt des membres du Directoire est bien aligné avec l'intérêt des actionnaires est d'ores et déjà assurée de manière efficace au sein de la Société de par la composition même de son actionnariat et de ses organes sociaux.

En outre, Mme Laurence Debroux, Directeur Général Finance et Administration Groupe et M. Jeremy Male, Directeur Général Royaume-Uni et Europe du Nord jusqu'au 12 septembre 2013, perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leurs fonctions opérationnelles. Dans ce cadre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances. Le Groupe estime avoir ainsi mis en place les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs demandés par le Code AFEP-MEDEF.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2013 par l'ensemble des membres du Directoire (M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux, Mme Laurence Debroux, M. Jean-Sébastien Decaux et M. Jeremy Male, jusqu'au 12 septembre 2013), sont décrites dans le présent document de référence conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

2.1.1. Rémunérations des membres du Directoire

2.1.1.1. Principes et règles de détermination

Règles de fixation des salaires fixes et des bonus (part variable)

Les montants indiqués sont ceux versés par JCDecaux SA, ceux versés par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA et ceux versés par les filiales étrangères de JCDecaux SA. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération par les filiales françaises.

Pour les rémunérations payées en livres sterling, le taux de change appliqué pour la rémunération fixe est la moyenne 2013 des taux de change fin de mois, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,176592 euros.

Les bonus versés en 2013 le sont au titre de l'exercice 2012.

Les bonus versés en 2014 le sont au titre de l'exercice 2013.

Par exception, le bonus versé au Royaume-Uni à M. Jean-François Decaux en 2013 correspond aux performances qu'il a réalisées au cours de l'exercice 2013.

Les rémunérations des membres du Directoire et leurs évolutions éventuelles, leur bonus et avantages éventuels sont décidés par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations après étude par ce dernier de la performance du Groupe au cours de l'exercice.

Le bonus correspond à un pourcentage du salaire brut fixe annuel. Pour M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, le bonus de chacun d'eux peut atteindre 150 % du salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2013, ce bonus est reparti ainsi qu'il suit : 100 % au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation consolidé et à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment et 50 % au titre de réalisations stratégiques ponctuelles (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés).

Pour Mme Laurence Debroux, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation consolidé et à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment et de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont Mme Laurence Debroux a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Pour M. Jean-Sébastien Decaux, le bonus peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation de sa zone de responsabilité et de participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux pays dont M. Jean-Sébastien a la charge et fixés par M. Jean-Charles Decaux.

Pour M. Jeremy Male, en application de son contrat de travail qui a pris fin le 12 septembre 2013, le bonus pouvait atteindre 125 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation de sa zone de responsabilité et de participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux pays dont M. Jeremy Male avait la charge et fixés par M. Jean-François Decaux. M. Jeremy Male n'a pas perçu de bonus au cours de l'exercice 2013.

En ce qui concerne le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers sous-tendant les rémunérations variables visées ci-dessus, il est mesuré et évalué chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations. La Société considère qu'elle ne peut le communiquer de façon plus détaillée pour des raisons de confidentialité.

Indemnités de rupture

M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficient d'aucun engagement de versement d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions.

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société est susceptible de verser à Mme Laurence Debroux une indemnité de non-concurrence correspondant à, au plus, deux années de salaire fixe.

En cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative de la société JCDecaux UK Ltd, cette dernière était susceptible de verser à M. Jeremy Male une indemnité égale à une année de salaire et à la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années. Le contrat de travail et le mandat de M. Jeremy Male ont pris fin le 12 septembre 2013 à l'initiative de ce dernier. Cette indemnité de rupture n'a donc en conséquence pas eu à s'appliquer.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume-Uni pour M. Jean-François Decaux et M. Jeremy Male (jusqu'au 12 septembre 2013), en France pour Mme Laurence Debroux et en Italie pour M. Jean-Sébastien Decaux.

Assurance vie/retraite spécifique

Jusqu'au 12 septembre 2013, M. Jeremy Male bénéficiait d'un montant annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la prime sur résultats (bonus), dont le versement a été conditionné à la réalisation de conditions de performance déterminées par le Conseil de surveillance, étant précisé que ce montant de cette cotisation ne pouvait pas excéder 150 000 livres sterling.

Stock-options et actions gratuites

M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux ne disposent pas de stock-options ou d'actions gratuites, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la société en 2001.

Mme Laurence Debroux est éligible aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du Groupe. En 2012, l'attribution de stock-options dont Mme Laurence DEBROUX a bénéficié a été intégralement conditionnée à l'atteinte d'objectifs fixés par le Directoire tels que le dépassement d'un certain niveau de résultat d'exploitation et de cash-flow disponible ainsi que l'atteinte d'objectifs personnels. La contre-valeur des stock-options que Mme Laurence Debroux est susceptible de percevoir ne peut être supérieure à 150 % de son salaire annuel fixe.

M. Jean-Sébastien DECAUX peut percevoir l'équivalent de 100 % de son salaire fixe annuel en stock-options.

Jusqu'au 12 septembre 2013, M. Jeremy Male pouvait percevoir, au titre de son contrat de travail, l'équivalent de 100 % de son salaire fixe annuel en stock-options et l'équivalent de 50 % de son salaire fixe annuel en actions gratuites.

L'impact de la valorisation des stock-options et actions gratuites attribuées à M. Jeremy Male en 2012 et celui des stock-options attribuées à Mme Laurence Debroux en 2012 sont mentionnés dans les tableaux ci-après.

Il n'y a eu aucune distribution de stock-options et/ou d'actions gratuites au cours de l'exercice 2013.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 117 à 119.

2.1.1.2. Montants versés

M. Jean-François DECAUX – Président du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2012	2013
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	1 415 387	2 127 979
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 415 387	2 127 979

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2012		2013	
	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013
Rémunération fixe	1 223 435	1 223 435	1 223 435	1 223 435
- JCDecaux Holding	200 000	200 000	200 000	200 000
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	0	0	665 233*	400 000
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	665 233*	400 000
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	137 787	137 787	138 599	138 599
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	46 875	46 875	50 000	50 000
- APG-SGA (Suisse)	90 912	90 912	88 599	88 599
Avantages en nature	36 192	36 192	84 022**	84 022**
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	36 192	36 192	84 022**	84 022**
Assurances vie / retraite spécifique	17 973	17 973	16 690	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	17 973	17 973	16 690	0
TOTAL	1 415 387	1 415 387	2 127 979	1 846 056

* soit 65% du bonus maximal

** dont 43 247 € correspondent à un véhicule et 40 775 € à la valorisation d'actions gratuites attribuées par APG-SGA

3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

M. Jean-Charles DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2012	2013
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	1 241 375	1 905 326
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 241 375	1 905 326

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2012		2013	
	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013
Rémunération fixe	1 223 435	1 223 435	1 223 435	1 223 435
- JCDecaux Holding	200 000	200 000	200 000	200 000
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	0	0	665 233*	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	665 233*	0
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
Assurances vie / retraite spécifique	17 940	17 940	16 658	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	17 940	17 940	16 658	0
TOTAL	1 241 375	1 241 375	1 905 326	1 223 435

* soit 65 % du bonus maximal

3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

Mme Laurence DEBROUX - Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2012	2013
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	690 898	768 815
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	92 373	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	783 271	768 815

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2012		2013	
	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013
Rémunération fixe	420 000	420 000	420 000	420 000
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	420 000	420 000	420 000	420 000
Rémunération variable annuelle	252 000	0	315 000*	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	252 000	0	315 000*	0
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	16 354**	16 354**	31 271**	31 271**
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	2 544	2 544	2 544	2 544
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	2 544	2 544	2 544	2 544
Assurance vie / retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	690 898	438 898	768 815	453 815

* soit 75 % du bonus maximal

 ** correspond à la règle du 1/10^{ème} des congés payés

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2012 et en 2013

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2013 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2012 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
21/02/2012	Options de souscription	92 373	30 411	19,73	Du 21/02/2013 au 21/02/2019

* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant.

5. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓			✓	✓		✓	

M. Jean-Sébastien DECAUX – Membre du Directoire (depuis le 15 mai 2013)

Les tableaux mentionnent l'intégralité des éléments de rémunération versés à M. Jean-Sébastien DECAUX au cours de l'exercice 2013.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2012*	2013**
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	-	900 217
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	-	0
TOTAL	-	900 217

* M. Jean-Sébastien Decaux n'était pas membre du Directoire en 2012

** intégralité des rémunérations versées en 2013 y compris antérieurement à la désignation de M. Jean-Sébastien Decaux en tant que membre du Directoire

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2012*		2013	
	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013
Rémunération fixe	-	-	586 759	586 759
- JCDecaux Holding	-	-	200 000	200 000
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	386 759	386 759
Rémunération variable annuelle	-	-	309 407***	0

- JCDecaux Holding	-	-	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	309 407***	0
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	0	0
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0
Jetons de présence	-	-	0	0
Avantages en nature	-	-	4 051	4 051
- JCDecaux Holding	-	-	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	4 051	4 051
Assurance vie / retraite spécifique	-	-	0	0
TOTAL	-	-	900 217**	590 810

* M.Jean-Sébastien Decaux n'était pas membre du Directoire en 2012

** intégralité des rémunérations versées en 2013 y compris antérieurement à la désignation de M.Jean-Sébastien Decaux en tant que membre du Directoire

*** soit 80 % du bonus maximal

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2013 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
15/02/2008	13 295	21,25
17/02/2011	6 311	23,49
21/02/2012	6 420	19,73
TOTAL	26 026	

5. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

M. Jeremy MALE – Membre du Directoire (jusqu'au 12 septembre 2013)

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2012	2013*
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	1 836 030	765 626
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	133 042	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	87 935	0
TOTAL	2 057 007	765 626

* rémunérations versées à M.Jeremy Male jusqu'au 12 septembre 2013

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2012		2013	
	Montants versés en 2013 et 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2012 au titre de 2012	Montants versés en 2014 et 2013 au titre de 2013	Montants versés en 2013 au titre de 2013
Rémunération fixe	924 133	924 133	615 208	615 208
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	924 133	924 133	615 208	615 208
Rémunération variable annuelle	689 254	689 254	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	689 254	689 254	0	0
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	23 954	23 954	18 148	18 148
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	23 954	23 954	18 148	18 148
Assurances vie / retraite spécifique	198 689	198 689	132 270	132 270
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	198 689	198 689	132 270	132 270
TOTAL	1 836 030	1 836 030	765 626	765 626

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2012 et 2013

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2013 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2012 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
21/02/2012	Options de souscription	133 042	43 800	19,73	Du 21/02/2013 au 21/02/2019

* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
20/02/2007	32 437	22,58
15/02/2008	32 197	21,25
23/02/2009	58 893	11,15
01/12/2010	19 310	20,20

17/02/2011	15 000	23,49
21/02/2012	14 600	19,73
Total	172 437	

5. Actions gratuites attribuées en 2012 et 2013

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2013 (en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2012 (en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
21/02/2012	21 900	87 935	21/02/2016	21/02/2016	Néant

* correspond à l'impact de valorisation des actions dans les comptes consolidés

6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
23/02/2009	29 446	Délai de 4 ans après l'attribution

7. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓		✓		✓			✓

2.1.1.3. Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2014 d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Président du Directoire, M. Jean-François Decaux et aux autres membres du Directoire de la Société, à savoir :

- M. Jean-Charles Decaux ;
- Mme Laurence Debroux ;
- M. Jean-Sébastien Decaux ;
- M. Jeremy Male (jusqu'au 12 septembre 2013).

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2014 (9^{ème} résolution), d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Jean-François Decaux, Directeur Général jusqu'au 15 mai 2013 et Président du Directoire à compter du 15 mai 2013 :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Jean-François Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 223 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2013 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations
Rémunération variable annuelle	665 233	Au cours de la réunion du 5 décembre 2013, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de Monsieur Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2013, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de Monsieur Jean-François Decaux. Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ration de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats et acquisition de sociétés), le montant de la rémunération variable de Monsieur Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2013 a en conséquence été évalué à 665 233 €, soit 65 % de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA et ses filiales en 2013.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Monsieur Jean-François Decaux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	-	Monsieur Jean-François Decaux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	-	Monsieur Jean-François Decaux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA
Attribution de stock-options	-	Monsieur Jean-François ne perçoit pas de stock-options, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de JCDecaux SA en 2001
Attribution d'actions gratuites	-	Monsieur Jean-François ne perçoit pas d'actions gratuites de JCDecaux SA, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de JCDecaux SA en 2001
Valorisation des avantages de toute nature	84 022	Monsieur Jean-François Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition au Royaume-Uni et perçoit des actions gratuites de la société suisse APG-SGA

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	Monsieur Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	-	Monsieur Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	-	Monsieur Jean-François Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2014 (10^{ème} résolution), d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos aux autres membres du Directoire, à savoir Monsieur Jean-Charles Decaux (Président du Directoire jusqu'au 15 mai 2013 et Directeur Général à compter du 15 mai 2013), à Madame Laurence Debroux et à Messieurs Jean-Sébastien Decaux et Jeremy Male (membre du Directoire jusqu'au 12 septembre 2013) :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Jean-Charles Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 223 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2013 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations
Rémunération variable annuelle	665 233	Au cours de la réunion du 5 décembre 2013, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de Monsieur Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2013, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150% de la rémunération fixe de Monsieur Jean-Charles Decaux. Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ration de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats et acquisition de sociétés), le montant de la rémunération variable de Monsieur Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2013 a en conséquence été évalué à 665 233 €, soit 65 % de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA et ses filiales en 2013.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Monsieur Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	-	Monsieur Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	-	Monsieur Jean-Charles Decaux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA
Attribution de stock-options	-	Monsieur Jean-Charles ne perçoit pas de stock-options, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de JCDecaux SA en 2001
Attribution d'actions gratuites	-	Monsieur Jean-Charles ne perçoit pas d'actions gratuites de JCDecaux SA, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de JCDecaux SA en 2001
Valorisation des avantages de toute nature	-	Monsieur Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas d'avantage en nature

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	Monsieur Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	-	Monsieur Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	-	Monsieur Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Madame Laurence Debroux, soumis à l'avis des actionnaires :

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	420 000	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2013 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations
Rémunération variable annuelle	315 000	Au cours de la réunion du 5 décembre 2013, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de Madame Laurence Debroux au titre de l'exercice 2013, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100% de la rémunération fixe de Madame Laurence Debroux. Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ration de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats et acquisition de sociétés ou atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont Madame Laurence Debroux a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux), le montant de la rémunération variable de Madame Laurence Debroux, au titre de l'exercice 2013 a en conséquence été évalué à 315 000 €, soit 75 % de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA en 2013.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Madame Laurence Debroux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	-	Madame Laurence Debroux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	-	Madame Laurence Debroux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA
Attribution de stock-options	Aucune attribution	Madame Laurence Debroux peut percevoir jusqu'à 150% de sa rémunération fixe en stock-options dans le cadre de la mise en place d'un plan général de stock-options. Aucun plan de stock-options n'a été mis en place au cours de l'exercice 2013
Attribution d'actions gratuites	-	Madame Laurence Debroux ne perçoit pas d'action gratuite de JCDecaux SA
Valorisation des avantages de toute nature	2 544	Madame Laurence Debroux bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en France

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	Madame Laurence Debroux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	840 000	Madame Laurence Debroux bénéficie d'une indemnité de non-concurrence correspondant à, au plus, deux années de salaire fixe. Conformément à la procédure relative aux engagements et conventions réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2010 et approuvé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011 (8 ^{ème} résolution)
Régime de retraite supplémentaire	-	Madame Laurence Debroux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Jean-Sébastien Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	386 759	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2013 arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 mai 2013, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations
Rémunération variable annuelle	309 407	Au cours de la réunion du 5 décembre 2013, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de Monsieur Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2013, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de Monsieur Jean-Sébastien Decaux. Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence), le montant de la rémunération variable de Monsieur Jean-Sébastien Decaux, au titre de l'exercice 2013 a en conséquence été évalué à 309 407 €, soit 80 % de sa rémunération fixe annuelle versée par JCDecaux SA et ses filiales en 2013.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Monsieur Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	-	Monsieur Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	-	Monsieur Jean-Sébastien Decaux ne perçoit pas de jetons de présence de JCDecaux SA
Attribution de stock-options	Aucune attribution	Monsieur Jean-Sébastien Decaux peut percevoir jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe en stock-options dans le cadre de la mise en place d'un plan général de stock-options. Aucun plan de stock-options n'a été mis en place au cours de l'exercice 2013
Attribution d'actions gratuites	-	Monsieur Jean-Sébastien Decaux ne perçoit pas d'action gratuite de JCDecaux SA
Valorisation des avantages de toute nature	4 051	Monsieur Jean-Sébastien Decaux bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en Italie
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	Monsieur Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	-	Monsieur Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	-	Monsieur Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

Monsieur Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013 mais le tableau reporte l'intégralité des rémunérations perçues au cours de l'exercice 2013.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Jeremy Male, membre du Directoire jusqu'au 12 septembre 2013, soumis à l'avis des actionnaires :

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	615 208	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2013 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	0	Monsieur Jeremy Male ayant quitté la société le 12 septembre 2013, il n'a perçu aucune rémunération variable au cours de l'exercice 2013.
Rémunération variable pluriannuelle	-	Monsieur Jeremy Male ne bénéficiait pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	Monsieur Jeremy Male ne bénéficiait pas de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	-	Monsieur Jeremy Male ne percevait pas de jetons de présence de JCDecaux SA.
Attribution de stock-options	Aucune attribution	Monsieur Jeremy Male pouvait percevoir 100% de sa rémunération fixe en stock-options conformément aux dispositions de son contrat de travail mais aucune stock-option ne lui a été attribuée au cours de l'exercice 2013.
Attribution d'actions gratuites	Aucune attribution	Monsieur Jeremy Male pouvait percevoir 50% de sa rémunération fixe en actions gratuites conformément aux dispositions de son contrat de travail mais aucune action gratuite ne lui a été attribuée au cours de l'exercice 2013.
Valorisation des avantages de toute nature	18 148	Monsieur Jeremy Male bénéficiait d'une voiture mise à sa disposition au Royaume-Uni.

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	Aucun versement	Monsieur Jeremy Male bénéficiait d'une indemnité de rupture égale à une année de rémunération fixe augmentée de la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années précédant la rupture. Le versement de cette indemnité était conditionné à la réalisation de performances. Conformément à la procédure relative aux engagements et conventions réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 8 mars 2011 et approuvé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011 (7 ^{ème} résolution). Du fait de la démission de M.Jeremy Male, cette indemnité ne lui a pas été versée.
Indemnité de non-concurrence	-	Monsieur Jeremy Male ne bénéficiait pas d'un régime de retraite supplémentaire
Régime de retraite supplémentaire	132 270	Monsieur Jeremy Male bénéficiait d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 15% d'une année de rémunération fixe augmentée de la prime sur résultats. Le versement de cet engagement était conditionné à la réalisation de performances. Conformément à la procédure relative aux engagements et conventions réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 8 mars 2011 et approuvé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011 (7 ^{ème} résolution)

2.1.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

Principes et règles de détermination

Le montant global des jetons de présence, fixé à 300 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2013 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2013) est réparti ainsi par le Règlement Intérieur :

Conseil de surveillance (par membre - 4 réunions)				Comité d'audit (4 réunions)		Comité des Rémunérations et des Nominations (2 réunions)	
Partie Fixe Membre	Partie Fixe Président	Partie variable Membre et Président	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
14 000	29 000	13 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Afin de tenir compte d'une nouvelle disposition du Code AFEP-MEDEF (article 21.1) qui recommande que la part variable des jetons de présence soit prépondérante par rapport à la part fixe, le Règlement Intérieur a été modifié à compter du 1^{er} janvier 2014 ainsi qu'il suit :

Conseil de surveillance (par membre - 4 réunions)					Comité d'audit (4 réunions)		Comité des Rémunérations et des Nominations (2 réunions)	
Partie Fixe Membre	Partie Fixe Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
13 000	20 000	14 000	22 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Au-delà de 4 réunions, toute réunion du Conseil donne lieu au versement d'un complément de rémunération dès lors que la réunion ne se tient pas par conférence téléphonique.

Les membres du Conseil de surveillance ne disposent pas de stock-options ou d'actions gratuites.

Montants bruts versés (en euros)

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 15 mai 2013)

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence *	0	0
Autres rémunérations :		
SOPACT	46 969	46 969
JCDecaux Holding	250 000	250 000
<i>Dont avantages en nature (voiture)</i>	<i>10 671</i>	<i>10 671</i>
TOTAL	307 640	307 640

* M. Jean-Claude DECAUX a renoncé à percevoir des jetons de présence au titre de ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance et de Président du Comité des Rémunérations et des Nominations

M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance (à partir du 15 mai 2013)

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de Surveillance	-	31 500
Comité d'Audit	-	-
Comité des Rémunérations et des Nominations	-	2 500
Autres rémunérations :		
JCDecaux Holding	-	96 667
TOTAL	-	130 667

M. Michel BLEITRACH – Membre indépendant du Conseil de surveillance (à partir du 15 mai 2013)

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de Surveillance	-	20 250
Comité d'Audit	-	-
Comité des Rémunérations et des Nominations	-	2 500
Autres rémunérations :		
	-	-
TOTAL	-	22 750

Mme Monique COHEN – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	7 500	7 500
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :		
	-	-
TOTAL	34 500	34 500

M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	20 500
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :		
	-	-
TOTAL	27 000	20 500

Mme Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance (à partir du 15 mai 2013)

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	-	20 250
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	-	20 250

M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	7 500	7 500
Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 500
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	39 500	40 000

M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	27 000	27 000

M. Xavier de SARRAU – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2012	Montants versés en 2013
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	15 000	15 000
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	42 000	42 000

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des membres du Directoire et du Conseil de surveillance est indiqué en page 132 du Document de Référence.

2.1.3. Opérations réalisées sur les titres de JCDecaux SA par des dirigeants ou des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'année 2013 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2013, M. Gérard DEGONSE, Président du Conseil de surveillance, M. Michel BLEITRACH, membre du Conseil de surveillance, Mme Alexia DECAUX-LEFORT, membre du Conseil de surveillance, M. Xavier de SARRAU, membre du Conseil de surveillance, M. Jean-Sébastien DECAUX, membre du Directoire et M. Jeremy MALE, membre du Directoire jusqu'au 12 septembre 2013, ont déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

Membre	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Michel BLEITRACH	Acquisition de 1 000 actions	24/06/2013	19,5345	19 534,50
Jean-Sébastien DECAUX	Levée de 13 295 options	26/09/2013	21,25	282 518,75
	Levée de 6 311 options	26/09/2013	23,49	148 245,39
	Levée de 6 420 options	26/09/2013	19,73	126 666,60
	Cession de 24 727 options	15/10/2013	28,35	701 010,45
Gérard DEGONSE	Levée de 5 010 options de souscription	23/09/2013	22,58	113 125,80
	Cession de 5 010 actions	23/09/2013	26,5336	132 933,336
	Levée de 4 869 options de souscription	27/09/2013	22,58	109 942,02
	Cession de 4 869 actions	27/09/2013	26,5135	129 094,2315
	Levée de 5 020 options de souscription	27/09/2013	22,58	113 351,60
	Cession de 5 020 actions	27/09/2013	26,6291	133 678,082
	Levée de 5 030 options de souscription	30/09/2013	22,58	113 577,40
	Cession de 5 030 actions	30/09/2013	26,9497	135 556,991
	Levée de 2 876 options de souscription	02/10/2013	21,25	61 115,00
	Cession de 2 876 actions	02/10/2013	27,3701	78 716,4076
	Levée de 6 000 options de souscription	02/10/2013	21,25	127 500,00
	Cession de 6 000 actions	02/10/2013	27,655	165 930,00
	Levée de 3 100 options de souscription	04/10/2013	21,25	65 875,00
	Cession de 3 100 actions	04/10/2013	27,22	84 382,00
	Levée de 3 000 options de souscription	04/10/2013	21,25	63 750,00
	Cession de 3 000 actions	04/10/2013	27,0107	81 032,10
	Levée de 3 150 options de souscription	07/10/2013	21,25	66 937,50
	Cession de 3 150 actions	07/10/2013	27,0059	85 068,585
	Levée de 3 050 options de souscription	07/10/2013	21,25	64 812,50
	Cession de 3 050 actions	07/10/2013	27,3184	83 321,12
Alexia DECAUX-LEFORT	Acquisition de 1 000 actions	07/10/2013	27,36659	27 366,59
Jeremy MALE*	Levée de 58 893 options de souscription	27/06/2013	11,15	656 656,95
	Cession de 58 893 actions	02/07/2013	21,1753	1 247 076,9429
	Levée de 32 197 options de souscription	31/07/2013	21,25	684 186,25
	Cession de 31 334 actions	31/07/2013	24,6404	772 082,2936
	Levée de 19 310 options de souscription	31/07/2013	20,20	390 062,00
	Cession de 18 579 actions	31/07/2013	24,62	457 414,980
	Levée de 32 437 options de souscription	01/08/2013	22,58	732 427,46
	Cession de 31 912 actions	01/08/2013	24,7786	790 734,683
	Levée de 14 600 options de souscription	01/08/2013	19,73	288 058,00
	Cession de 13 933 actions	01/08/2013	24,7981	345 511,9273
	Levée de 15 000 options de souscription	02/09/2013	23,49	352 350,00
	Cession de 14 712 actions	03/09/2013	25,3654	373 175,765
Xavier de SARRAU	Cession de 21 700 actions	14/11/2013	29,2671	635 096,07
	Acquisition de 300 actions	03/12/2013	28,2977	8 489,31

* membre du Directoire jusqu'au 12 septembre 2013

Aucune autre personne relevant de l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier n'a déclaré d'opération sur les titres de la Société.

2.1.4. Options de souscription d'action au 31 décembre 2013
Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 834 650 options ont été attribuées par le Directoire à 182 collaborateurs, au cours des exercices 2006 et 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 820 452 options ont été attribuées par le Directoire à 167 collaborateurs au cours des exercices 2008 et 2009.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 1 010 841 options ont été attribuées par le Directoire à 222 collaborateurs au cours des exercices 2010 et 2011.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, 1 144 734 options ont été attribuées par le Directoire au cours de l'exercice 2012. L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 15 mai 2013 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 4 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011. Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, aucune option n'a été attribuée au cours de l'exercice 2013.

	Plan 2005	Plan 2007	Plan 2009	Plan 2011
Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	11/05/2005	10/05/2007	13/05/2009	11/05/2011
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	20/02/2006 : 70 758 options 20/02/2007 : 763 892 options	15/02/2008 : 719 182 options 23/02/2009 : 101 270 options	01/12/2010 : 76 039 options 17/02/2011 : 934 802 options	21/02/2012 : 1 144 734 options
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble de attributions	182	167	222	215
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	834 650	820 452	1 010 841	1 144 734
• dont membres du Directoire :				
- Laurence Debroux*	-	-	12 772	30 411
- Jean-Sébastien Decaux**	-	13 295	9 467	19 261
- Jeremy Male***	65 965	91 090	55 410	43 800
- Gérard Degonse ****	38 274	63 553	46 782	-
- Robert Caudron*****	29 229	-	-	-
• dont dix premiers salariés	114 717	113 576	124 600	168 265
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	476 514	474 725	227 831	151 513
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/2013	232 340	150 864	106 497	90 807
Options restantes au 31/12/2013	125 796	194 863	676 513	902 414
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées :	20/02/2006 : 20,55 euros 20/02/2007 : 22,58 euros	15/02/2008 : 21,25 euros 23/02/2009 : 11,15 euros	01/12/2010 : 20,20 euros 17/02/2011 : 23,49 euros	21/02/2012 : 19,73 euros

* Laurence Debroux a intégré le Directoire le 1^{er} janvier 2011.

** Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013.

*** Jeremy Male a quitté le Directoire le 12 septembre 2013.

**** Gérard Degonse a quitté le Directoire le 31 décembre 2010.

***** Robert Caudron a quitté le Directoire le 16 juillet 2007.

Au 31 décembre 2013, 1 330 583 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 1 899 586 options à exercer. Si ces options restantes sont exercées en totalité, le personnel de la Société, de ses filiales et de JCDecaux Holding détiendra, en tenant compte des options exercées au 31 décembre 2013, 0,84 % des actions de la Société (hors FCPE).

Caractéristiques des options de souscription

- aucune option ne peut être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- pour les bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société française, les actions ainsi acquises ne peuvent pas être cédées avant le quatrième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce (article L. 225-184 du Code de commerce)

Options attribuées

Options attribuées aux membres du Directoire

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres du Directoire par la Société au cours de l'exercice 2013.

Durant l'exercice 2013, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres du Directoire de la Société par les sociétés qui sont liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou par les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-16 du Code du Commerce.

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé en page 197.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas de stock-options.

Options attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Durant l'exercice 2013, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés non-mandataires sociaux de la Société et de ses filiales par la Société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

Options levées

Options levées par les membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 175.

Options levées par les salariés non-membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des dix salariés de la Société et de ses filiales non-membres du Directoire et dont le nombre d'actions ainsi souscrites a été le plus élevé figurent ci-dessous.

Bénéficiaires	Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré (en euros)
M. Wong Hon Chiu Stephen	36 999	25,98
M. Parisot Bernard	30 510	24,74
M. Thomas Philip	29 309	25,99
M. O Connor Steve	29 165	23,98
M. Decaux Jean-Luc	28 769	25,14
M. Bastide Emmanuel	28 612	27,05
M. Witzel Rene	28 409	24,42
Mme Lopez Ortuno Isabel	26 946	24,62
Mme Martins Anita	21 827	26,43
M. Starke Tilo	21 461	27,96

Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2013

Membres	Nombre d'options	Date d'attribution	Levées au 31/12/2013	Reste
Jean-François Decaux	Néant	-		
Jean-Charles Decaux	Néant	-		
Laurence Debroux	12 772	17/02/2011		12 772
	30 411	21/02/2012		30 411
TOTAL	43 183			43 183
Jean-Sébastien Decaux	13 295	15/02/2008	13 295	0
	9 467	17/02/2011	6 311	3 156
	19 261	21/02/2012	6 420	12 841
TOTAL	42 023			

2.1.5. Actions gratuites au 31 décembre 2013

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 50 634 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours de l'exercice 2009.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 59 343 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours de l'exercice 2010 et à un de ses membres au cours de l'exercice 2011.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, 21 900 actions ont été attribuées par le Directoire à un de ses membres, au cours de l'exercice 2012.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 15 mai 2013 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, aucune action gratuite n'a été attribuée par le Directoire au cours de l'exercice 2013.

	Plan 2007	Plan 2009	Plan 2011
Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant l'attribution d'actions gratuites	10/05/2007	13/05/2009	11/05/2011
Date d'attribution des actions et nombre d'actions par date d'attribution	23/02/2009 : 50 634 actions	01/12/2010 : 46 267 actions 17/02/2011 : 13 076 actions	21/02/2012 : 21 900 actions
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	2	2	1
Types d'actions	à émettre	à émettre	à émettre
Total d'actions gratuites attribuées	50 634	59 343	21 900
- Nombre de mandataires sociaux concernés	2	2	1
- Nombre de salariés concernés (hors mandataires sociaux)	0	0	0
Total d'actions gratuites attribuées et non encore acquises au 31/12/2013	0	32 287	0
- dont Jeremy Male*	0	32 287	0
Date d'expiration	attribution du 23/02/2009 : 23/02/2013	attribution du 01/12/2010 : 01/12/2014 attribution du 17/02/2011 : 17/02/2015	attribution du 21/02/2012 : 21/02/2016
Prix	le 23/02/2009 : 11,15 euros	le 01/12/2010 : 20,20 euros le 17/02/2011 : 23,49 euros	le 21/02/2012 : 19,73 euros

* Jeremy Male a quitté le Directoire le 12 septembre 2013, il a en conséquence perdu les actions pour lesquelles la condition de présence ne pourra être constatée

Caractéristiques des actions gratuites

- bénéficiaires : salariés ou membres du Directoire du Groupe ou de certains d'entre eux ;
- condition de présence à l'effectif du Groupe à la date d'acquisition ;
- deux ans de période d'acquisition et deux ans de période de

conservation. La période d'acquisition est de quatre ans pour les bénéficiaires résidant à l'étranger qui ne relèvent pas du régime fiscal de faveur des articles 80 quaterdecies et 200A, 6 bis du Code général des impôts, sans période de conservation.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L.225-197-1 à L.225-197-5 du Code de commerce (article L.225-197-4 du Code de commerce)

- **Actions gratuites attribuées aux membres du Directoire**

Aucune action n'a été attribuée gratuitement à un membre du Directoire par la Société au cours de l'exercice 2013.

Aucune action gratuite n'a été attribuée aux membres du Directoire de la Société par les sociétés qui lui sont liées ou par les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Les membres du Directoire doivent conserver au nominatif un nombre d'actions tel que précisé ci-dessous.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

- **Actions gratuites attribuées aux salariés non-membres du Directoire**

Au cours de l'exercice, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société, que ce soit par la Société ou par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

2.2. Conditions de conservation des options de souscription et des actions gratuites par les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2007 a décidé que les membres du Directoire devraient conserver, au nominatif, pour toutes les attributions faites à partir du 1^{er} janvier 2008 :

- un nombre d'actions issues des levées d'options égal à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisé par la valeur de l'action lors de cette levée ;
- 10 % du nombre total des actions attribuées gratuitement.

Cette décision a été réitérée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2013.

2.3. Nombre d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2013, compte-tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock-options et actions gratuites), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 0,87 %.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2011, 2012 et 2013 et permet de conforter l'intérêt des salariés à la performance de leur entité à un niveau consolidé pour la France.

Un accord d'intéressement collectif a été signé pour la société Cyclocity qui couvre les années 2011, 2012 et 2013.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Media Aéroports de Paris portant sur les années 2012, 2013 et 2014.

En France, un accord de participation a également été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés parties à cet accord (JCDecaux SA et JCDecaux France). Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L.3324-1 du Code du travail.

Le montant de l'intéressement et de la participation versés, pour la France, au titre des 2 derniers exercices figure en page 53 du Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, chacun de ces Plans ayant été renouvelé en 2002 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA.

En 2012, au sein de MédiaKiosk, un accord de participation et un accord de mise en place de Plan d'Épargne d'Entreprise ont été signés. Cette participation est calculée conformément aux dispositions de l'article L.3324-1 du Code du travail et bénéficie aux salariés ayant au moins 3 mois d'ancienneté.

4. INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercées en 2013 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés non actives dans le domaine de la communication extérieure.

4.1. Mandats des membres du Directoire

M. Jean-François DECAUX – Président du Directoire

55 ans

Président du Directoire depuis le 15 mai 2013, (rotation annuelle avec Jean-Charles Decaux) pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2015
Adresse professionnelle :	Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)

M. Jean-François Decaux a rejoint le Groupe en 1982 et a créé et développé la filiale allemande. Il a également assuré le développement de l'ensemble des filiales de l'Europe du Nord et de l'Est et a ensuite réalisé l'implantation du Groupe en Amérique du Nord, ainsi qu'en Australie.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
Gewista Werbegesellschaft MbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 9 août 2003)
APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 26 mai 2010)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 29 mai 2002)
WALL AG (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
JCDecaux Bulgaria Holding (Pays-Bas)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 21 mars 2012)
JCDecaux UK Ltd (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 9 juin 2011)
Russ Out of Home BV (Pays-Bas)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 septembre 2013)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 février 2013)
	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 octobre 2013)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 15 juin 1998)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

M. Jean-Charles DECAUX – Directeur Général

44 ans

Directeur Général depuis le 15 mai 2013, pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le :	15 mai 2012
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique du Sud, Moyen Orient et Afrique.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
JCDecaux France (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 24 mai 2011)
Médiakiosk (France)	Président du Comité de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Membre du Comité de Direction (1 ^{ère} nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011)
	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
EI Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
HLD (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 25 mars 2011)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

Mme Laurence DEBROUX - Membre du Directoire

44 ans

Membre du Directoire depuis le :	1 ^{er} janvier 2011
Date de 1 ^{ère} nomination :	1 ^{er} janvier 2011
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2014
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Mme Laurence Debroux a rejoint le Groupe en juillet 2010.

Auparavant, elle a exercé durant 14 ans différentes fonctions dans le groupe Sanofi. Après y avoir occupé le poste de Directeur de la Trésorerie et des Financements, puis celui de Directeur du Plan Stratégique, Madame Laurence Debroux a été promue Directeur Financier du Groupe en 2007 avant de devenir Directeur de la Stratégie et membre du Comité Exécutif de Sanofi Aventis en 2009.

Avant de rejoindre Sanofi, Madame Laurence Debroux avait travaillé au sein de la banque d'affaires Merrill Lynch et de la Direction Financière d'Elf Aquitaine. Mme Laurence DEBROUX est Chevalier de la Légion d'Honneur.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 24 mai 2011)
Médiakiosk (France)	Membre du Comité de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Membre du Comité de Direction (1 ^{ère} nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011)
	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 26 février 2013)

La liste des mandats ou fonctions exercés, en 2013 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Natixis (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} avril 2010)
Merial Ltd (Royaume-Uni)	Director (jusqu'au 19 mai 2010)
Zentiva N.V. (Pays-Bas)	Director (jusqu'au 22 septembre 2009)
SANOFI 4 (France)	Gérant (jusqu'au 11 septembre 2009)
SANOFI Pasteur Holding (France)	Administrateur (jusqu'au 11 septembre 2009)
SANOFI AVENTIS Europe (France)	Directeur Général (jusqu'au 28 juillet 2009)
SANOFI AVENTIS Amérique du Nord (France)	Gérant (jusqu'au 24 juillet 2009)
SANOFI 1 (France)	Président (jusqu'au 24 juillet 2009)
SANOFI AVENTIS Participations (France)	Directeur Général (jusqu'au 24 juillet 2009)
BPI France Investissement (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 juillet 2013)
BPI France Participation (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 juillet 2013)

M. Jean-Sébastien DECAUX - Membre du Directoire (à compter du 15 mai 2013)

37 ans

Membre du Directoire depuis le : 15 mai 2013
 Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013
 Date d'échéance du mandat : 30 juin 2016
 Adresse professionnelle : Allée Verte 50, B-1000 BRUXELLES

M. Jean-Sébastien Decaux a rejoint JCDecaux en 1998 au Royaume-Uni.

En 2001, à l'issue de l'accord entre IGP (Famille du Chêne de Vère), Rizzoli Corriere della Sera et JCDecaux, il a été nommé Directeur général du Mobilier urbain ainsi que Directeur Commercial de la Société italienne IGPDecaux dont il est aussi Administrateur.

A partir de 2004, il prend également la direction des filiales belge et luxembourgeoise. En 2010, Jean-Sébastien Decaux est nommé Directeur Général Europe du Sud, poste créé afin de regrouper les activités de l'Espagne, du Portugal et de l'Italie au sein d'une même entité régionale. Il conserve, par ailleurs, ses fonctions d'une part, d'Administrateur délégué de JCDecaux Belgique et de JCDecaux Luxembourg, d'autre part, de Directeur Général du Mobilier Urbain et d'Administrateur d'IGPDecaux. Depuis le 1^{er} mars 2013, Jean-Sébastien DECAUX occupe également les fonctions de Directeur Général Afrique – Israël.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif, Président
JCDecaux SouthAfrica	Administrateur
Outdoor Advertising (Pty) Ltd (Afrique du Sud)	Président
JCDecaux Portugal-Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal)	Gérant
JCDecaux Espana SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration Administrateur Délégué Administrateur
EI Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Administrateur Délégué Administrateur
JCDecaux Atlantis SA (Espagne)	Président du Conseil d'Administration Administrateur Délégué
JCDecaux Transport Espana SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration
JCDecaux Airport Espana SA (Espagne)	Président du Conseil d'Administration Administrateur
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur
JCDecaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Administrateur Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration
JCDecaux Airport Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Administrateur Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration
City Business Media (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Administrateur Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'Administration Représentant permanent de sprl JSD Investimenti , Administrateur

La liste des mandats ou fonctions exercés, en 2013 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 13 décembre 1999) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Bouyques Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (1 ^{ère} nomination : 29 mars 2012)
Open 3 Investimenti (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009)

M. Jeremy MALE – Membre du Directoire (jusqu'au 12 septembre 2013)

56 ans

Membre du Directoire depuis le : 15 mai 2012
 Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
 Date de fin du mandat : 12 septembre 2013
 Adresse professionnelle : Summit House, 27 Sale Place, W21YR, Londres, Royaume-Uni

M. Jeremy Male, Directeur Général Royaume-Uni et Europe du Nord, a rejoint le Groupe en août 2000.

Auparavant, il était Directeur Général Europe de Viacom Affichage et a exercé des fonctions de direction dans des groupes agroalimentaires tels que Jacobs Suchard et Tchibo.

M. Jeremy Male a été membre du Directoire de JCDecaux SA jusqu'au 12 septembre 2013 (date de sa démission).

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 11 octobre 2013)
JCDecaux UK Ltd (Royaume-Uni)	Administrateur (jusqu'au 23 septembre 2013)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 15 mai 2013)

76 ans

Président du Conseil de surveillance :	du 15 mai 2012 au 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
Taux d'assiduité au Comité des Rémunérations et des Nominations :	100 %

M. Jean-Claude Decaux est le Fondateur du Groupe JCDecaux. Il a été désigné lors du Conseil de surveillance du 15 mai 2013, Président d'honneur- Fondateur.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

S.O.P.A.C.T. (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 18 février 1972)
-----------------------	---

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 19 septembre 1994)
S.C.I Troisjean (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 9 avril 1984)
S.C.I Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 1969)
Bouygues Télécom (France)	Représentant de JCDecaux Holding, Administrateur (jusqu'au 29 mars 2012)

M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance (à compter du 15 mai 2013)

66 ans

Président du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2016
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

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 Sciences Politiques Paris.

Depuis février 2011, M. Gérard Degonse est Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding et administrateur de la société DFI (Decaux Frères Investissements). M. Gérard Degonse est également membre du Conseil de surveillance de la société Octo Technology.

Auparavant M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du groupe JCDecaux, dont il était également membre du Directoire, de 2000 à 2010. Avant de rejoindre le groupe JCDecaux, M. Gérard Degonse était Directeur du Financement et de la Trésorerie du groupe Elf Aquitaine. Auparavant il avait été Vice President Treasurer et Company Secretary d'Euro Disney.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Directeur Général délégué (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Decaux Frères Investissements (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Octo Technology (France)	Membre du conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 2011)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-président du Conseil de surveillance

70 ans

Vice-Président du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2012
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2014
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 67 %

Tout au long de sa carrière au sein du Groupe, qu'il a rejoint dès son origine en 1964, M. Jean-Pierre Decaux a exercé de nombreux mandats dont les principaux sont :

- de 1975 à 1988 : Président-Directeur Général de la société S.O.P.A.C.T. (Société de Publicité des Atribus et des Cabines Téléphoniques) ;
- de 1980 à 2001 : Président-Directeur Général de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain) ;
- de 1989 à 2000 : Directeur Général de Decaux SA (devenue JCDecaux SA) ;
- de 1995 à 2001 : Président-Directeur Général de la société S.E.M.U.P. (Société d'Exploitation du Mobilier Urbain Publicitaire).

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2013, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.I de la Plaine St-Pierre (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 octobre 1981)
S.C Bagavi (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
S.C.I CRILUCA (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
Assor (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : nc)
RMA	Président (jusqu'en 2013)

M. Michel BLEITRACH (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance (depuis le 15 mai 2013)

68 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2016
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

M. Michel Bleitrach est ancien élève de de l'Ecole Polytechnique (x65) et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, M. Michel Bleitrach est également titulaire d'une licence de Sciences Economiques et d'un Master Of Business Administration (Berkeley).

Depuis octobre 2011, M. Michel Bleitrach est Vice-Président de Séchilienne Sidec et assure aussi la Présidence du Comité d'investissement de cette société. Il est administrateur et Président du Comité des Rémunérations et des Nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président du Syndicat professionnel des Transports Publics et ferroviaires et Conseiller Energie du Président de la SNCF.

M. Michel Bleitrach était précédemment Président Exécutif de SAUR. Auparavant, il a occupé les fonctions de Président du Directoire de Keolis.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2013, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

KEOLIS SAS (France)	Président du Directoire (jusqu'au 7 juin 2012)
SAUR (France)	Président (jusqu'au 1 ^{er} février 2013)
SPIE SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2011)
ALBIOMA (France)	Vice-Président (1 ^{ère} nomination : 2005)
KEOLIS SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 juin 2012)
VEDICI (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2008)
KTA (Etats-Unis)	Administrateur (jusqu'en 2012)

Mme Monique COHEN (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

57 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 11 mai 2011
Date de 1 ^{ère} nomination :	11 mai 2011
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2014
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
Taux d'assiduité au Comité d'audit :	100 %

Mme Monique Cohen est ancienne élève de l'Ecole Polytechnique (x76) et titulaire d'une maîtrise de Mathématiques et de Droit des Affaires.

Depuis juin 2000, Mme Monique Cohen occupe les fonctions de Directeur Associé chez Apax Partners en France. Elle est en charge des investissements dans le secteur des Services aux Entreprises & Services Financiers et elle supervise l'activité « origination ». Mme Monique Cohen est également Directeur Général Délégué d'Altami Amboise. Elle est également membre du Collège de l'Autorité des Marchés Financiers depuis juin 2011.

Mme Monique Cohen était précédemment chez BNP Paribas où elle a occupé les fonctions de Responsable mondiale du Métier Actions jusqu'en juin 2000. Auparavant, Mme Monique Cohen était Senior Banker chez Paribas, responsable du suivi commercial global pour un certain nombre de grands comptes français.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2013, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Apax Partners & Cie Gérance SA (France)	Directeur Général délégué (1 ^{ère} nomination : 2003)
Apax Partners MidMarket SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2008)
Financière MidMarket SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2009)
B*Capital SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2013)
Equalliance SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Finalliance SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Société Civile Equa (France)	Gérant (jusqu'en 2011)
Global Project SAS (France)	Membre du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2009)
Financière Famax SAS (France)	Membre du Comité de surveillance (jusqu'en 2010)
Global Project SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2009)
Wallet SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2010)
Wallet Investissement 1 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2010)
Wallet Investissement 2 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2010)
Buy Way Personnel Finance Belgium SA (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2010)
Santemedica Group Holding Sarl (Luxembourg)	Manager (class C) (jusqu'en 2013)
Altran (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2011)
Safran (société cotée) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)

Mme Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance (depuis le 15 mai 2013)

28 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2016
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
---	-------

Mme Alexia Decaux-Lefort est diplômée de l'Université de Warwick (Grande Bretagne).

Depuis avril 2012, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Chef de produits chez Piaget, au sein du groupe Richemont International, groupe dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2013, dans toutes autres sociétés du Groupe.

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Pierre MUTZ (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

71 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2012
Date de 1 ^{ère} nomination :	13 mai 2009
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
Taux d'assiduité au Comité d'audit :	100 %
Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations :	100 %

Diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la préfecture de police et Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

Il a également été Préfet de l'Essonne, de 1996 à 2000, Préfet de la région Limousin et Préfet de la Haute-Vienne (hors classe) de 2000 à 2002, Directeur Général de la Gendarmerie Nationale de 2002 à 2004 ainsi que Préfet de police de 2004 à 2007.

Puis il a exercé les fonctions de Préfet de la région Ile-de-France et Préfet de Paris entre mai 2007 et octobre 2008. Enfin, M. Pierre Mutz a été nommé Préfet hors cadre le 9 octobre 2008.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Thalès (société cotée) (France)	Administrateur (jusqu'au 15 mai 2012)
Eiffage (société cotée) (France)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Axa France IARD (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
CIS (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mai 2011)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : décembre 2010)

M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

78 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2012
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance de mandat :	30 juin 2013
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
---	-------

M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2013, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : nc)

M. Xavier de SARRAU (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

63 ans

Membre du Conseil de surveillance : depuis le 15 mai 2012
 Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003
 Date d'échéance de mandat : 30 juin 2015
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 83 %
 Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

M. Xavier de Sarrau est avocat à la Cour, spécialisé dans le conseil aux groupes privés et familiaux. Il a débuté sa carrière en 1973 chez Arthur Andersen en qualité de Conseiller Juridique et Fiscal.

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

- de 1989 à 1993 : Managing Partner de Arthur Andersen - Tax and Legal pour la France ;
- de 1993 à 1997 : Président d'Arthur Andersen pour toutes les opérations en France ;
- de 1997 à 2000 : Président d'Arthur Andersen pour la région Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique. Basé à Londres ;
- de 2000 à 2002 : Managing Partner - Global Management Services. Basé à Londres et à New York. Il a, en outre, été membre du Conseil d'Administration d'Arthur Andersen à plusieurs reprises.

L'ensemble de ces expériences lui a notamment permis d'acquérir une expertise dans les domaines de la fiscalité internationale, des structures patrimoniales, de la gestion d'actifs privés, des instruments financiers complexes, des fusions et réorganisations. Il est, par ailleurs, auteur de nombreux articles et ouvrages dans le domaine du droit fiscal international et conférencier au World Economic Forum.

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2013, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Lagardère SCA (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2010)
Bernardaud (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2012)
Financière Atlas (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2010)
Continental Motors Inns SA (Luxembourg)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)
Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2008)
Dombes SA (Suisse)	Membre du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2010)
IRR SA (Suisse)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2009)
FCI Holding SAS (France)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)
EFTC (Etats-Unis)	Membre du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2009)
16 West Halkin (Royaume-Uni)	Membre du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2012)
Oredon Associates (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2012)
Verny Capital (Kazakhstan)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)

4.3. Changements intervenus dans la composition du Conseil de Surveillance et de ses comités au cours de l'exercice 2013

	Nomination	Renouvellement	Fin de mandat	Commentaires
Jean-Claude Decaux			✓	Le 15 mai 2013, Monsieur Jean-Claude Decaux n'ayant pas souhaité renouveler son mandat de Président et membre du Conseil de surveillance, a été nommé Fondateur-Président d'Honneur
Michel Bleitrach	✓			Le 15 mai 2013, Monsieur Michel Bleitrach a été nommé membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des rémunérations et des nominations
Alexia Decaux-Lefort	✓			Le 15 mai 2013, Madame Alexia Decaux-Lefort a été nommée membre du Conseil de surveillance
Gérard Degonse	✓			Le 15 mai 2013, Monsieur Gérard Degonse a été nommé Président et membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des rémunérations et des nominations
Pierre Mutz	✓			Le 15 mai 2013, Monsieur Pierre Mutz a été nommé Président du Comité des rémunérations et des nominations
Pierre-Alain Pariente		✓		Le 15 mai 2013, Monsieur Pierre-Alain Pariente a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires relatives à la limite d'âge des membres du Conseil (article 16)

4.4. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude Decaux, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 15 mai 2013 et actuellement Président d'Honneur-Fondateur, et M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance, sont frères.

M. Jean-François Decaux, Président du Directoire, M. Jean-Charles Decaux, Directeur Général et M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire sont les fils de M. Jean-Claude Decaux.

Mme Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

4.5. Condamnations, sanctions et conflits d'intérêt des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'aucun d'entre eux par une autorité réglementaire ou statutaire. Notamment, aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société au cours des cinq dernières années.

4.6. Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs immobiliers

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding, qui détient environ 69,82 % des actions de la Société. Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir, Maurepas et Puteaux, au Royaume-Uni à Londres, en Belgique à Bruxelles et en Espagne à Madrid sont la propriété de la SCI Troisjean, filiale de JCDecaux Holding.

Le Groupe occupe ces locaux au titre de contrats de baux commerciaux conclus aux conditions du marché. Le montant des loyers versés est indiqué en page 226.

Propriété intellectuelle

Le Groupe protège par des droits exclusifs (marques, dessins et modèles, brevets, noms de domaine) tant en France que dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité, les éléments de propriété intellectuelle essentiels qu'il utilise dans la conduite de son activité.

La plus grande partie des marques appartient à JCDecaux SA. Certaines marques appartiennent à la société JCDecaux France qui est une filiale à 100 % de JCDecaux SA.

M. Jean-Claude Decaux, par un protocole en date du 8 février 2001, s'est engagé de façon définitive à ne pas s'opposer, sur la base de son nom patronymique à l'enregistrement et à l'utilisation de la marque JCDecaux dans le monde entier pour les activités du Groupe.

La marque « JCDecaux » est protégée dans 110 pays.

Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales de JCDecaux SA.

Au 31 décembre 2013, le Groupe est titulaire de plus de 343 autres marques secondaires. Plus de 762 dessins et modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les abribus, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les vélos, les sanitaires dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Les innovations techniques sont protégées par des brevets, liés par exemple à un système informatisé de mise à disposition de vélos et aux sanitaires publics à entretien automatique.

Au 31 décembre 2013, le Groupe est titulaire de 92 brevets en France et à l'étranger.

4.7. Conventions réglementées, prêts et garanties consentis par la Société

Au cours de l'exercice, aucune convention relevant de l'article L.225-86 du Code de commerce n'a été conclue.

Une seule convention relevant de l'article L.225-86 du Code de commerce a été conclue postérieurement à l'exercice. En effet, le Conseil de surveillance du 13 février 2014 a décidé d'approuver l'avenant au contrat de financement conclu en 2012 entre la Société et un pool bancaire dont la banque Natixis dont Mme Laurence Debroux est administrateur. Cette convention est mentionnée dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 236.

Il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

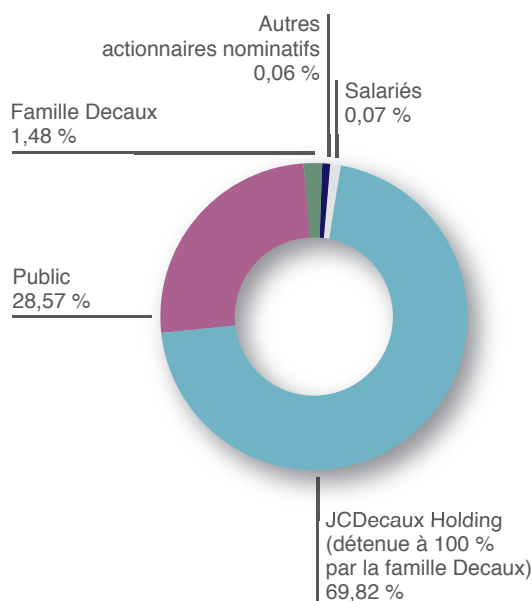
1. ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2013

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

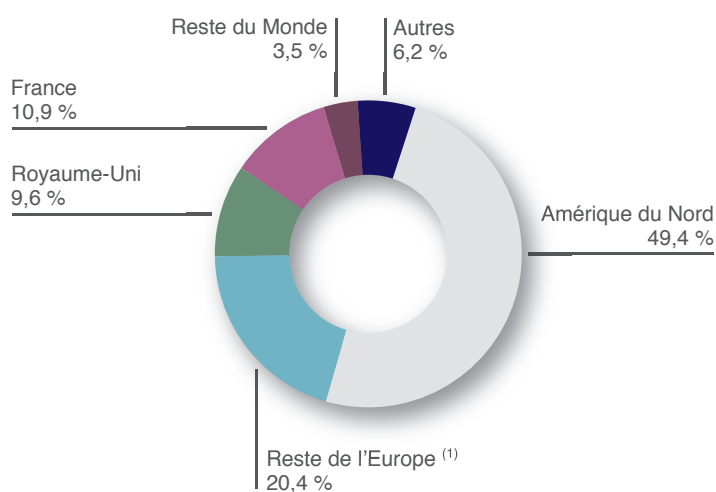
Au 31 décembre 2013, le capital est de 3 407 037,60 euros et est divisé en 223 486 855 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 159 650 442 détenues par 145 actionnaires ;
- actions au porteur : 63 836 413 actions.

1.2. Principaux actionnaires



1.3. Répartition du flottant par zone géographique



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni
Source : Nasdaq OMX

2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Actionnaires		31 décembre 2011			31 décembre 2012			31 décembre 2013		
		Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote
Membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	JCDecaux Holding	156 030 573	70,328 %	70,328 %	156 030 573	70,234 %	70,234 %	156 030 573	69,816 %	69,816 %
	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,772 %	0,772 %	1 712 210	0,771 %	0,771 %	1 712 210	0,766 %	0,766 %
	Jean-François Decaux	1 156 179	0,521 %	0,521 %	1 156 179	0,520 %	0,520 %	1 156 179	0,517 %	0,517 %
	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,198 %	0,198 %	435 000	0,196 %	0,196 %	435 000	0,195 %	0,195 %
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %
	Alexia Decaux-Lefort	-	-	-	-	-	-	1 000	0,000 %	0,000 %
	Gérard Degonse	34 289	0,015 %	0,015 %	23 701	0,011 %	0,011 %	50 757	0,023 %	0,023 %
	Michel Bleitrach	-	-	-	-	-	-	1 000	0,000 %	0,000 %
	Monique Cohen	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	4 000	0,002 %	0,002 %
	Pierre Mutz	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Pierre-Alain Pariente	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %
	Xavier de Sarrau	22 400	0,010 %	0,010 %	22 400	0,010 %	0,010 %	1 000	0,000 %	0,000 %
Autres nominatifs	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004 %	0,004 %	8 175	0,004 %	0,004 %	8 175	0,004 %	0,004 %
	Danielle Decaux	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %
	Annick Piraud	18 572	0,008 %	0,008 %	18 572	0,008 %	0,008 %	18 572	0,008 %	0,008 %
	Jeremy Male	6 788	0,003 %	0,003 %	37 693	0,017 %	0,017 %	0	0,000 %	0,000 %
	FCPE JCDecaux Développement	188 300	0,085 %	0,085 %	188 400	0,085 %	0,085 %	164 060	0,073 %	0,073 %
	Autres	96 822	0,044 %	0,044 %	103 053	0,046 %	0,046 %	61 263	0,027 %	0,027 %
Sous total nominatifs	Total	159 716 961	71,990 %	71,990 %	159 743 609	71,905 %	71,905 %	159 650 442	71,436 %	71,436 %
Actionnaires ayant déclaré un franchissement de seuil	ING	13 427 377 ⁽¹⁾	6,052 %	6,052 %	11 090 203 ⁽²⁾	4,992 %	4,992 %	11 090 203 ⁽²⁾	4,962 %	4,962 %
	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Public	48 715 965	21,958 %	21,958 %	51 325 072	23,103 %	23,103 %	52 746 210	23,601 %	23,601 %
TOTAL		221 860 303	100,000 %	100,000 %	222 158 884	100,000 %	100,000 %	223 486 855	100,000 %	100,000 %

⁽¹⁾ Selon la déclaration de franchissement de seuil du 14/07/2008

⁽²⁾ Selon la déclaration de franchissement de seuil du 27/07/2012

Capital et droits de vote au 31 décembre 2013

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2013 était de 223 486 855 actions égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2013, en l'absence d'action propre détenue par la Société et en l'absence de droits de vote double, il n'y a pas de différence entre le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote.

Aucun pacte d'actionnaires, ni aucune action de concert n'a été notifié à la Société.

Au 31 décembre 2013, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,073 %.

Au 31 décembre 2013, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessous détenaient 3 364 740 actions de la Société, représentant environ 1,506 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2013, certains des membres du Directoire (MM. Jean-François Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux) et du Conseil de surveillance (Jean-Pierre Decaux), dont le détail est présenté ci-dessus détenaient ensemble, directement

ou indirectement, en pleine propriété et en nue-propiété, 1 935 844 actions de la société JCDecaux Holding (représentant environ 99,99 % du capital et des droits de vote de cette société), qui détient elle-même environ 69,82 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2013, certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 193 détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2013, la Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions de la Société.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, un dividende de 0,44 € par action en 2012 au titre de l'exercice 2011 et un dividende de 0,44 € par action en 2013 au titre de l'exercice 2012 ont été distribués.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Le principal actionnaire de la société est la société JCDecaux Holding, Société par Actions Simplifiée, entièrement détenue par la famille Decaux et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation.

Au 31 décembre 2013, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

ACTIONNAIRES	NOMBRE D' ACTIONS		% DU CAPITAL
	PLEINE PROPRIÉTÉ	NUE-PROPRIÉTÉ	
Jean-François Decaux	40 760		2,105 %
Jean-Charles Decaux	40 760	604 500 ⁽¹⁾	33,331 %
Jean-Sébastien Decaux		604 500 ⁽¹⁾	31,226 %
Jean-Claude Decaux	31		0,002 %
Jean-Pierre Decaux	64		0,003 %
JFD Investissement	175 500		9,066 %
JFD Participations		429 000 ⁽¹⁾	22,160 %
Open 3 Investimenti	40 760		2,105 %
Danielle Decaux	35		0,002 %
Sous-total	297 910	1 638 000	100,000 %
TOTAL		1 935 910	100,000 %

⁽¹⁾ M. Jean-Claude Decaux détient l'usufruit de ces actions

Le contrôle de la Société par la société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.

Ni les statuts, ni le règlement intérieur du Conseil ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, tels des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA, le Conseil de surveillance est composé pour moitié de membres indépendants. Le Comité des rémunérations et des nominations est composé pour deux tiers de membres indépendants.

Le Comité d'audit est, quant à lui, totalement indépendant.

Les conventions conclues avec la société JCDecaux Holding ou avec des sociétés familiales, notamment les contrats de baux immobiliers et de prestation de services, le sont, comme indiqué en page 226 du présent document, à des conditions normales de marché.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des dirigeants de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux non-dirigeants mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant, au sein du Groupe, des fonctions similaires.

4. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIÉTÉS DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 112 et 130 du présent document.

5. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2013

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 2013, le nombre d'actions s'élevait à 223 486 855 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 222 681 270 au cours de l'exercice 2013. Il s'est échangé en moyenne 161 785 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2013 à 29,97 euros en hausse de 66,6 % par rapport au 31 décembre 2012.

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

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

6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2013, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

	COURS			VOLUME		
	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours de clôture (en euros)	Nombre de titres échangés	Moyenne des titres échangés	Capitalisation boursière ⁽¹⁾
2012						
Janvier	19,69	17,13	19,39	3 884 643	176 575	4 300,8
Février	20,86	19,21	20,83	2 890 416	137 639	4 621,3
Mars	23,48	20,42	22,91	4 567 747	207 607	5 082,8
Avril	23,18	20,28	21,44	3 524 991	184 055	4 755,6
Mai	23,15	16,70	16,90	5 096 255	210 067	3 750,1
Juin	17,77	15,99	17,39	3 839 414	179 277	3 858,8
Juillet	19,28	16,13	16,45	3 691 751	166 671	3 650,2
Août	18,30	15,80	18,14	3 924 154	156 172	4 025,2
Septembre	19,58	17,44	17,66	4 161 132	207 494	3 918,7
Octobre	18,25	15,75	16,33	3 713 970	159 317	3 627,4
Novembre	17,66	15,84	17,40	3 760 235	161 398	3 864,0
Décembre	18,93	17,35	17,99	3 025 120	159 157	3 995,5
2013						
Janvier	20,94	17,82	20,60	5 420 808	246 400	4 577,6
Février	22,09	20,38	20,80	3 018 315	150 916	4 621,0
Mars	21,38	20,37	21,38	3 131 050	156 553	4 749,8
Avril	21,60	19,20	20,87	4 155 705	197 891	4 636,5
Mai	21,47	20,14	20,14	3 459 780	157 263	4 475,0
Juin	21,29	19,54	20,95	3 144 398	157 220	4 657,3
Juillet	24,12	21,27	24,12	4 184 213	181 922	5 366,9
Août	25,68	24,40	25,35	3 640 691	165 486	5 651,1
Septembre	27,21	25,68	27,21	2 746 694	130 795	6 076,3
Octobre	29,59	26,94	29,59	3 400 146	147 832	6 611,5
Novembre	29,44	28,28	28,96	3 053 315	145 396	6 472,5
Décembre	30,00	27,66	29,97	1 899 982	94 999	6 697,9
2014						
Janvier	32,00	29,84	31,65	3 090 146	140 461	7 079,2
Février	32,50	31,25	31,99	2 170 878	108 544	7 159,4

⁽¹⁾ Source : Thomson Financial (sur la base du dernier cours de clôture du mois).

FICHE SIGNALÉTIQUE

Code ISIN	FR 0000077919
Éligibilité SRD / PEA	Oui / Oui
Code Reuters	JCDX.PA
Code Bloomberg	DEC FP

DONNÉES BOURSIÈRES 2013

Cours le plus haut (24/12/2013) ⁽¹⁾	30,0
Cours le plus bas (10/01/2013) ⁽¹⁾	17,8
Capitalisation boursière ⁽²⁾	6 697,9
Volume moyen journalier	161 785

Source : Thomson Financial

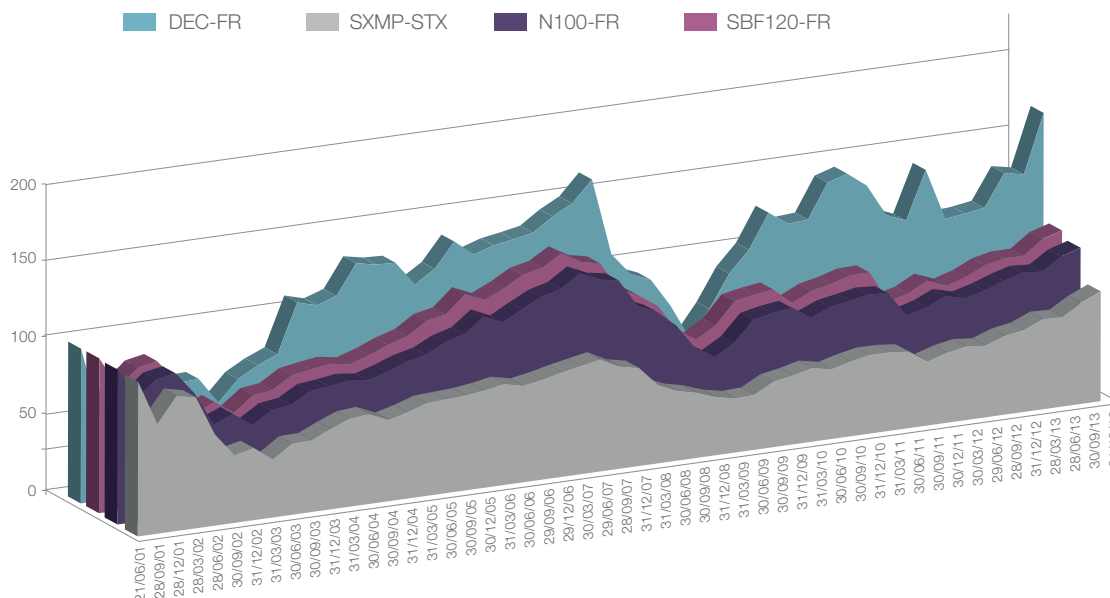
⁽¹⁾ En euros, cours de clôture.

⁽²⁾ En millions d'euros, au 31 décembre 2013.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2013



Évolution comparée (en base 100) du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro Stoxx Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



7. INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Nicolas Buron

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : + 33 (0) 1 30 79 44 86

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

E-mail : investor.relations@jcdecaux.fr

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÉNEMENT
6 mai 2014	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2014 et information trimestrielle
14 mai 2014	Assemblée Générale
31 juillet 2014	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2014, résultats semestriels 2014 et rapport financier semestriel
6 novembre 2014	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2014 et information trimestrielle



1. GÉNÉRALITÉS

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2013, le capital de la Société s'établit à 3 407 037,60 euros et est divisé en 223 486 855 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 208 et 209 du présent document.

1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises/annulées		Montant nominal de l'augment./réduc. de capital (en euros)	Prime d'émission/par action (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
31/12/2009	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions		221 598	3 378,24	16,00	3 545 502,06	3 378 304,92	221 602 115	(1)
07/06/2011	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites		21 188	323,00	21,75	460 516,00	3 378 627,92	221 623 303	(1)
31/12/2011	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions		237 000	3 613,04	16,76	3 972 562,91	3 382 240,96	221 860 303	(1)
10/05/2012	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites		31 905	486,39		572 830,05	3 382 727,35	221 892 208	(1)
		<i>dont</i>	15 807	240,98	16,92	267 213,46			
			16 098	245,41	19,00	305 616,59			
07/12/2012	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites		27 056	412,47	17,40	470 361,93	3 383 139,82	221 919 264	(1)
31/12/2012	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions		239 620	3 652,98	19,81	4 746 507,46	3 386 792,80	222 158 884	(1)
07/05/2013	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites		29 446	448,90	21,43	630 578,88	3 387 241,70	222 188 330	(1)

31/12/2013	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	1 298 525	19 795,89	21,40	27 789 452,65	3 407 037,60	223 486 855	(1)
------------	---	-----------	-----------	-------	---------------	--------------	-------------	-----

⁽¹⁾ Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts

1.4. Délégations d'augmentation de capital accordées au Directoire, utilisées et en cours de validité, au cours de l'exercice

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Échéance de l'autorisation	Catégories des bénéficiaires	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2013
11/05/2011	Procéder à l'augmentation du capital social par émission -avec maintien du droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution des titres de créance.	2,3 millions d'euros	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/2011	Procéder à l'augmentation du capital social par émission -sans droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public. La même autorisation a été donnée prévoyant l'attribution de titres de créance par placement privé.	2,3 millions d'euros	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/2011	Emettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.	10 % du capital social	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/2011	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices.	2,3 millions d'euros	10/07/2013	Actionnaires	Non utilisée
11/05/2011	Décider l'augmentation du nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription.	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	10/07/2013	Bénéficiaires de l'opération initiale	Non utilisée
11/05/2011	Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options).	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	10/07/2013	Adhérents du PEE	Non utilisée
11/05/2011	Décider l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	10/07/2013	Salariés ou mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Le Directoire a consenti 1 144 734 options de souscription le 21 février 2012

11/05/2011	Décider l'attribution d'actions gratuites	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	10/07/2013	Salariés ou mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Le Directoire a consenti 21 900 actions gratuites le 21 février 2012
15/05/2013	Procéder à l'augmentation du capital social par émission -avec maintien du droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution des titres de créance.	2,3 millions d'euros	14/07/2015	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Procéder à l'augmentation du capital social par émission -sans droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public. La même autorisation a été donnée prévoyant l'attribution de titres de créance par placement privé.	2,3 millions d'euros	14/07/2015	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Emettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.	10 % du capital social	14/07/2015	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices.	2,3 millions d'euros	14/07/2015	Actionnaires	Non utilisée
15/05/2013	Décider l'augmentation du nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription.	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	14/07/2015	Bénéficiaires de l'opération initiale	Non utilisée
15/05/2013	Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options).	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	14/07/2015	Adhérents du PEE	Non utilisée
15/05/2013	Décider l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	14/07/2015	Salariés ou mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Non utilisée
15/05/2013	Décider l'attribution d'actions gratuites	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	14/07/2015	Salariés ou mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Non utilisée

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Rachat par la Société de ses propres actions au cours de l'exercice

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 25 euros par action, et pour un montant maximal global de 554 650 750 euros, pendant une période de 18 mois en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2013.

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 25 euros par action, et pour un montant maximal global de 555 397 200 euros, également pendant une période de 18 mois, en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2013.

2.2. Nouveau programme de rachat d'actions

Un nouveau programme de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2014.

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 14 mai 2014 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2013, 22 348 685 actions ;
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 35 euros ;
- montant maximal du programme : 782 203 975 euros pour 22 348 685 actions.
- Objectifs de ce programme :
 - la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ; ou
 - l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
 - l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

ou

- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption de la résolution visant à permettre l'annulation des titres par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2014 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- la remise d'actions à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le cadre de la réglementation en vigueur ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

- Durée du programme : ce programme serait valable 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 14 mai 2014, soit jusqu'au 13 novembre 2015.

1. GÉNÉRALITÉS

Dénomination sociale

JCDecaux SA

Siège social

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

Principal siège administratif

Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex

Numéro de téléphone

33 (0)1 30 79 79 79

Registre du Commerce et des Sociétés

307 570 747 (Nanterre)

Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

Législation applicable

Législation française

Date de constitution

5 juin 1975

Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

Exercice social

du 1^{er} janvier au 31 décembre

Objet social

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- l'étude, l'invention, la mise au point, la fabrication, la réparation, le montage, l'entretien, la location et la vente de tous articles ou appareils à destination industrielle ou commerciale, plus spécialement la fabrication, le montage, l'entretien, la vente et l'exploitation de tous mobiliers urbains et supports publicitaires ou non, sous toutes formes, et toutes prestations de services, de conseils et de relations publiques ;
- directement ou indirectement, le transport public routier de marchandises et la location de véhicules pour le transport routier de marchandises ;
- la régie publicitaire, la commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur tout équipement de mobilier urbain, panneaux publicitaires ainsi que sur tout autre support notamment les enseignes lumineuses, les façades, la télévision, la radio, l'Internet et tout autre média, la réalisation pour le compte de tiers de toutes opérations de vente, location, affichage, mise en place et entretien de matériels publicitaires et mobiliers urbains ;
- la gestion d'un patrimoine de valeurs mobilières se rapportant plus particulièrement à la publicité, notamment à la publicité par affichage, effectuer avec ses disponibilités tout placement en valeurs mobilières, notamment par acquisition ou souscription d'actions, de parts sociales, d'obligations, de bons de caisse ou d'autres valeurs mobilières émises par les sociétés françaises ou étrangères, et se rapportant plus particulièrement à la publicité ; et, plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

Notamment, la Société peut organiser un système de gestion centralisée de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement et/ou indirectement, des liens de capital social en

vue de favoriser la gestion optimale du recours au crédit, comme du placement des excédents de trésorerie, et ce, par tout moyen conforme à la législation en vigueur au jour de l'application de ce système.

Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, outre les déclarations de franchissements de seuils expressément prévues par l'article L.233-7 alinéas 1 et 2 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant un pourcentage égal ou supérieur à 2 % du capital ou des droits de vote, puis toute tranche supplémentaire de 1 % y compris au-delà des seuils de déclaration légaux, doit informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire, en capital ou en droits de vote, devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Modalités de participation à l'Assemblée Générale

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu en France.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'assemblée est subordonné à l'inscription ou l'enregistrement comptable de l'actionnaire, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

Il n'existe pas d'action de préférence. Pour une information détaillée, se reporter à l'article 22 des statuts.

Fonctionnement des organes sociaux

Le fonctionnement du Directoire et du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions légales et détaillé dans la partie Gouvernement d'Entreprise du présent rapport.

Consultation des documents juridiques

Les statuts et autres documents relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site internet de la Société et/ou au siège social :

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

www.JCDecaux.com

2. HISTORIQUE

1964

Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain et fonde la société JCDecaux. Premier contrat de mobilier urbain à Lyon.

Années 70

Le Groupe s'implante au Portugal et en Belgique.

1972

Premiers mobiliers urbains pour l'information (MUPI®). Contrat de mobilier urbain de la Ville de Paris.

1973

Lancement de la campagne publicitaire de courte durée (7 jours).

Années 80

Expansion en Europe, en Allemagne (Hambourg), aux Pays-Bas (Amsterdam) et en Europe du Nord.

1980

Installation des premiers sanitaires publics automatiques à Paris.

1981

Premiers journaux électroniques d'information (JEI).

1988

Naissance du « Senior® », premier mobilier urbain grand format de 8 m².

Années 90

JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.

1994

Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.

1998

JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.

1999

Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la Publicité dans les transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.

2001

Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.

2002

JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.

2003

JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.

2004

JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'abribus publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.

2005

JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n°1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.

2006

JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VVR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.

2007 et 2008

JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de vélos en libre-service financés par la publicité, dont le programme Vélib' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'accélère au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.

2009

JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.

2010

JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.

2011

JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la société MediaKiosk.

2012

En octobre 2012, JCDecaux annonce l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. L'acquisition est finalisée en février 2013.

2013

En novembre 2013, JCDecaux annonce l'acquisition de 85 % d'Eumex, Groupe leader dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain. La transaction est finalisée en mars 2014. JCDecaux devient ainsi le numéro un de la communication extérieure en Amérique Latine.

3. FACTEURS DE RISQUES

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivent l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe dans la gestion des risques, pages 171 et 172.

3.1. Risques liés à l'activité de la publicité

En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs. Le Groupe doit faire face à l'activité cyclique du marché de la publicité. La répartition géographique du Groupe lui permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté.

3.2. Risques encourus dans le cadre de l'activité

Le Groupe s'appuie sur ses équipes de juristes pour veiller à l'application de la réglementation dans chaque pays et pour en suivre toutes les évolutions.

Réputation du Groupe

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et à l'intégrité des relations entretenues avec les collectivités locales, pour ce qui concerne l'activité Mobilier Urbain essentiellement.

La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son accès aux marchés des collectivités locales.

Le Groupe a ainsi mis en place, dès 2001, des règles éthiques applicables à l'ensemble de ses activités. Ces règles ont été refondues en 2005 et en 2009 et font l'objet d'une large information auprès de l'ensemble des sociétés du Groupe. Elles ont été précisées par des modalités d'application adaptées aux différents métiers du Groupe afin d'éviter toute éventuelle dérive d'interprétation.

Elles seront refondues en 2014.

Dépendance à l'égard des dirigeants

Le Groupe est extrêmement lié à certains dirigeants clés. La perte d'un de ces dirigeants clés pourrait affecter durablement la performance du Groupe.

Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion des contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des marchés publics pour gérer les processus d'appel d'offres en France et à l'étranger. Ces équipes analysent le contenu des appels d'offres et s'assurent du strict respect des procédures et des cahiers des charges émis par les pouvoirs adjudicateurs.

La préparation des réponses aux appels d'offres suit un processus précis qui intègre toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, sous la direction d'un membre du Directoire. Les réponses aux appels d'offres ne satisfaisant pas certains critères ou dépassant certains plafonds sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

La complexité des procédures et la multiplicité des voies de recours existantes, avant et après la signature du marché, renforcent la possibilité que le Groupe puisse être concerné par des procédures contentieuses.

De plus, en cas d'annulation en justice d'un contrat de droit public, une indemnisation peut être accordée au cocontractant, mais sans nécessairement couvrir en pratique l'intégralité de son préjudice.

Enfin, dans certains pays où le Groupe exerce son activité, dont la France, toute collectivité partie à un contrat de droit public peut le résilier à tout moment, en tout ou partie, pour des raisons d'intérêt général. L'étendue de l'indemnisation normalement due pour compenser l'intégralité du préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge.

Risques liés à l'évolution de la réglementation applicable

• Risques liés à la réglementation en matière d'Affichage

Le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la luminosité, la nature, la densité, la taille et l'implantation des supports d'affichage et du mobilier urbain en agglomération et hors agglomération, ainsi que la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Les réglementations évoluent généralement vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et/ou une réduction de leur taille, et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'Affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays. A titre d'illustration, en 2012, Singapour a mis en place des restrictions concernant la taille maximale des dispositifs publicitaires en fonction de leur localisation et la République Tchèque a voté un amendement à la loi « Road Act » visant à retirer d'ici 5 ans, tous les panneaux publicitaires des autoroutes, voies rapides et principaux axes de circulation.

En France, le Code de l'environnement a fait l'objet de modifications dans le cadre du projet environnemental global dit « Grenelle 2 » initié par la loi du 12 juillet 2010. Le décret d'application sur la publicité, les enseignes et les pré-enseignes a été publié le 31 janvier 2012 au Journal Officiel pour une entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2012.

Il constitue le nouveau règlement national mais est susceptible d'adaptations plus restrictives par les collectivités. En l'absence de réglementation locale en vigueur, les opérateurs ont jusqu'à juillet 2014 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposeront de deux ans à compter de la révision du règlement local qui devra intervenir à l'initiative des villes d'ici juillet 2020 au plus tard.

Conformément aux équilibres voulus par la loi, le texte confère un socle réglementaire commun aux nouveaux supports susceptibles d'implantation par arrêté du Maire : les bâches de chantier sur échafaudages, qui pourront supporter de la publicité jusqu'à 50 % de leur surface, pouvant être déplaçonnés en cas de

travaux labellisés BBC rénovation ; les bâches publicitaires sur murs aveugles, qui devront respecter entre elles une distance de 100 mètres ; les dispositifs de dimensions exceptionnelles pour l'annonce de manifestations temporaires, qui pourront supporter de la publicité jusqu'à 50m² s'agissant du digital.

Le décret fixe également les règles applicables dans les zones économiques spécifiques, en particulier les aéroports qui pourront accueillir des dispositifs publicitaires, digital compris, et jusqu'à 50m² lorsque le flux annuel de passagers est de 3 millions par an.

Enfin, le modèle économique du mobilier urbain est intégralement maintenu. Compte tenu de sa fonction spécifique, il n'est pas soumis à des règles d'extinction et de densité (sauf décision dans le cadre du règlement local de publicité). Il est modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8m².

L'impact estimé global, qui se matérialisera progressivement au cours de la période de mise en application du décret, ne devrait pas être significatif au niveau du Groupe.

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool**

La directive européenne du 30 juin 1997 régit la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente ou dans un périmètre limité.

Cependant la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisée de telles publicités.

En Chine, les « Regulatory Rules on Alcoholic Beverage Advertising » du 17 novembre 1995 réglementent la publicité pour les boissons alcoolisées, la soumettant en particulier à un certificat sanitaire préalable. La Corée du Sud interdit ce type de publicité depuis septembre 2012.

La publicité relative aux boissons alcoolisées est interdite dans les pays où la loi islamique est appliquée (Qatar, Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman). Une éventuelle extension de ces restrictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2013, la publicité pour l'alcool a représenté 3,8 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 4,1 % en 2012.

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière de publicité sur le tabac**

La lutte anti-tabac est devenue un domaine d'intervention important de l'Union Européenne et des actions visant à l'harmonisation de la législation ont été prises, notamment la directive 89/552 EEC - modifiée par la directive 97/36/CE - sur la Télévision sans Frontières qui harmonise l'interdiction de la publicité sur les produits du tabac.

La publicité pour le tabac par affichage est interdite notamment en Arabie Saoudite, en Australie, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Norvège, en Irlande, en Islande, en Italie, au Luxembourg, en Ouzbékistan, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, au Royaume-Uni, en Slovaquie et en Suède, ainsi que dans la plupart des états des Etats-Unis.

En Allemagne, en Autriche et en Chine, elle est autorisée, mais soumise à des restrictions.

Une éventuelle extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2013, la publicité pour le tabac a représenté 0,8 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, comme en 2012.

- **Autres risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

Les réglementations locales peuvent décider d'interdire temporairement ou de manière définitive certains contenus publicitaires pouvant aller à l'encontre de l'intérêt général. Ainsi, le gouvernement local de Pékin en Chine, a décidé, en mars 2011, d'interdire les messages publicitaires sur des supports de communication extérieure qui font la promotion de mode de vie trop hédoniste ou haut de gamme afin de répondre aux préoccupations de la population concernant l'accroissement de l'écart de richesse au sein de la population.

Le contenu des messages publicitaires doit être conforme aux exigences de décence, de moralité et de véracité, notions dont les contours peuvent être différents selon les pays. Des restrictions complémentaires existent selon les pays, telles que l'interdiction de la publicité en faveur de médicaments ou d'établissements pharmaceutiques ou le respect de critères stricts sur la masse corporelle des mannequins figurant sur les publicités doivent être respectés dans le cadre de la lutte contre l'anorexie.

- **Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias**

La mise en œuvre de la directive européenne « Télévision sans Frontières » du 3 octobre 1989 a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. Ainsi, en France, le décret du 7 octobre 2003 a prévu un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) lui étant ouvert depuis le 1^{er} janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

- **Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs**

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié et, comme présenté page 30, ne dépend pas d'un client ou d'un groupe de clients particuliers pour la réalisation de son chiffre d'affaires.

De même, le Groupe a recours à un nombre important de fournisseurs tant de produits finis que de services et il n'y a pas de concentration des achats stratégiques du Groupe sur un nombre limité de fournisseurs qui entraînerait une dépendance excessive vis-à-vis de ceux-ci.

3.3. Risques liés à la réglementation applicable en matière de concurrence

La politique de croissance externe du Groupe repose en partie sur l'acquisition de sociétés ayant pour activité la communication extérieure, pour lesquelles il convient généralement d'obtenir l'autorisation préalable des autorités nationales ou européennes de la concurrence.

La Commission Européenne ou les autorités nationales de la concurrence pourraient empêcher le Groupe de réaliser certaines acquisitions ou poser des conditions limitant la portée de telles acquisitions.

Dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet, à l'initiative de concurrents, du fait de leurs positions fortes sur le marché, d'actions auprès des autorités nationales de la concurrence.

3.4. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges, notamment relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux relations avec ses fournisseurs.

Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité applicable à son activité.

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la société est informée y compris toute procédure, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, à sa connaissance, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

3.5. Risques couverts par des Assurances

Politique

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du Groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, pour couvrir notamment les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de responsabilité civile et de responsabilité des mandataires sociaux.

Cette politique permet à la fois d'avoir accès à des niveaux de garanties importants, à des conditions de tarification globalisées et de s'assurer que le niveau des garanties dont bénéficient les sociétés du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, est conforme aux risques potentiels identifiés et à la politique du Groupe en matière de couverture des risques.

Le Groupe peut être amené à souscrire des couvertures locales et/ou spécifiques afin de respecter les réglementations locales en vigueur ou pour répondre à des exigences particulières. Les risques purement locaux tels que la garantie des risques associés

aux véhicules à moteur sont couverts par chaque pays, sous sa responsabilité.

Pour les risques essentiels, les couvertures mondiales du Groupe interviennent en différence de conditions/différence de limites en cas d'insuffisance des garanties locales.

Mise en œuvre

La politique de gestion des assurances consiste à identifier des risques catastrophiques majeurs en recherchant ceux dont les conséquences seraient les plus importantes pour les tiers, pour les collaborateurs ou pour le Groupe.

Tous les risques significatifs sont couverts par le programme d'assurances mondial du Groupe, celui-ci ne conservant en auto-assurance (franchises) que les risques de fréquence. Ainsi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure, dans le cadre de franchises d'assurance, pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Le montant total des primes versées en 2013 s'élève à 3 227 791 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la notation financière n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée, en particulier les tempêtes centenaires de 1999 sur l'Europe, et les expertises réalisées sur ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel.

Principaux contrats d'assurance Groupe

Les principales garanties des polices Groupe sont les suivantes :

• Responsabilité civile

Le Groupe a conservé à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 3 000 euros en général, cette franchise étant plus élevée pour les activités en France et au Royaume-Uni (franchise de 10 000 euros), en Espagne (franchise de 5 000 euros) et aux Etats-Unis (franchise de 7 500 dollars).

Au-delà de ces franchises, le Groupe a mis en place des lignes successives de garantie dont les montants ont été déterminés après analyse des facteurs de risque propres à l'activité du Groupe et de leurs conséquences possibles. Ces lignes couvrent l'ensemble des filiales dans le monde.

Le seuil d'intervention de ces polices Groupe est de 1 million d'euros ; en deçà, des contrats sous-jacents spécifiques ont été mis en place dans chaque pays. Il y a eu un sinistre corporel important aux USA en juin 2012, la détermination des responsabilités entre les parties impliquées dans ce sinistre est en cours devant les Tribunaux. Ce sinistre devrait être couvert par l'assurance RC du Groupe.

• Dommages aux biens - Pertes d'exploitation

Le programme d'assurance unique mis en place pour les principaux pays européens (« free servicing agreement ») a été

maintenu en 2013. Les autres filiales étrangères principales du Groupe sont intégrées dans le programme mondial du Groupe, qui intervient en réassurance des polices locales mises en place.

Les filiales étrangères plus petites sont assurées, hors réseau, localement, la police du Groupe intervenant, en cas de sinistre, en différence de conditions et/ou différence de limites.

Les dispositifs publicitaires sont garantis à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.

Les bâtiments d'exploitation, notamment les centres de préparation des affiches, sont assurés à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. Les plafonds de garantie incluent les pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti.

Trois niveaux de franchises absolues sont applicables : 60 000 euros / 25 000 euros / 15 000 euros, qui sont attribués en fonction de la taille des filiales.

En matière de pertes d'exploitation, la franchise applicable de 10 % du montant du sinistre, avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros, a été maintenue.

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente.

La politique d'assurance du Groupe est susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché, notamment dans le cadre du renouvellement des principales polices du Groupe, à intervenir en juillet 2014.

3.6. Risques de marché

Les risques de marché sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 127 et 128 du présent document.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 13 septembre 2013, et celle de Standard and Poor's du 27 juin 2013), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2012.

3.7. Risques informatiques

Le Groupe s'appuie sur des Systèmes d'Information complexes supportant ses activités commerciales, industrielles et de gestion. Ces Systèmes font l'objet de protections à plusieurs niveaux : nos centres informatiques sont sécurisés, les accès à nos logiciels contrôlés, nos Systèmes d'affichage audités. Par ailleurs, des Plans de Reprise d'Activité visant à garantir la continuité de nos opérations sont testés plusieurs fois par an.

Néanmoins, afin d'améliorer de façon continue la sécurité de nos Systèmes Informatiques et de limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur nos métiers, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, contre la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc ...

4. RELATIONS AVEC L'ACTIONNAIRE DE CONTRÔLE ET AVEC LES PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS AFFILIÉES

4.1. Relations avec JCDecaux Holding

JCDecaux Holding fournit à la société JCDecaux SA des prestations en matière de définition et de mise en œuvre de stratégie, d'alliances, de financement et d'organisation, en application d'une convention en date du 21 janvier 2000.

En 2013, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 762 245 euros au titre de cette convention. Ce montant est inchangé depuis 2000 et n'est pas indexé.

Par ailleurs JCDecaux SA apporte à la société JCDecaux Holding un support dans les domaines suivants : Direction des Systèmes d'Information, Consolidation et Direction de la Trésorerie. En 2013, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 47 001 euros au titre de cette convention en date du 25 mars 2010 modifiée par avenant à compter du 1^{er} janvier 2012.

Ces conventions habituelles ayant été conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, elles n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées.

4.2. Opérations conclues par la Société avec des apparentés

Au titre de la location de locaux, le groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding, société-mère de JCDecaux SA et à la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding, pour un montant total de 10,9 millions d'euros en 2013, la SCI TroisJean ayant renoncé à mettre en application la clause d'indexation contractuelle des loyers au cours de l'exercice 2013 afin de tenir compte des conditions du marché de la publicité.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché. Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2013, soit 38,6 %.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2013 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en pages 131 et 132 du présent document.

4.3. Principales filiales et sociétés affiliées

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2013 est présenté ci-après en pages 228 et 229. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 133 à 142. Aucune de ces sociétés ne détient de participation dans JCDecaux SA.

JCDecaux SA n'a pas identifié l'existence d'intérêts minoritaires qui représentent ou pourraient représenter un risque pour la structure du Groupe.

Le Groupe possède des filiales dans plus de 55 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi,

il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les principales filiales du Groupe sont situées en France (23,1 % du chiffre d'affaires en 2013), au Royaume-Uni (11,6 % du chiffre d'affaires en 2013), dans la zone Europe⁽¹⁾ (27,7 % du chiffre d'affaires en 2013) et en Asie-Pacifique (22,9 % du chiffre d'affaires en 2013). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent document (information sectorielle).

JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière de finances et de contrôle de gestion, de prestations juridiques et d'assurances, de management et d'administration. Les coûts de ces services sont refacturés aux filiales au prorata de leur marge brute contributive lorsqu'ils revêtent un caractère d'assistance générale et selon des clefs déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2013, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 31,7 millions d'euros.

En outre, JCDecaux SA facture l'utilisation par ses filiales des droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Cette facturation s'est élevée à 25,6 millions d'euros en 2013.

(1) hors France et Royaume-Uni

5. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

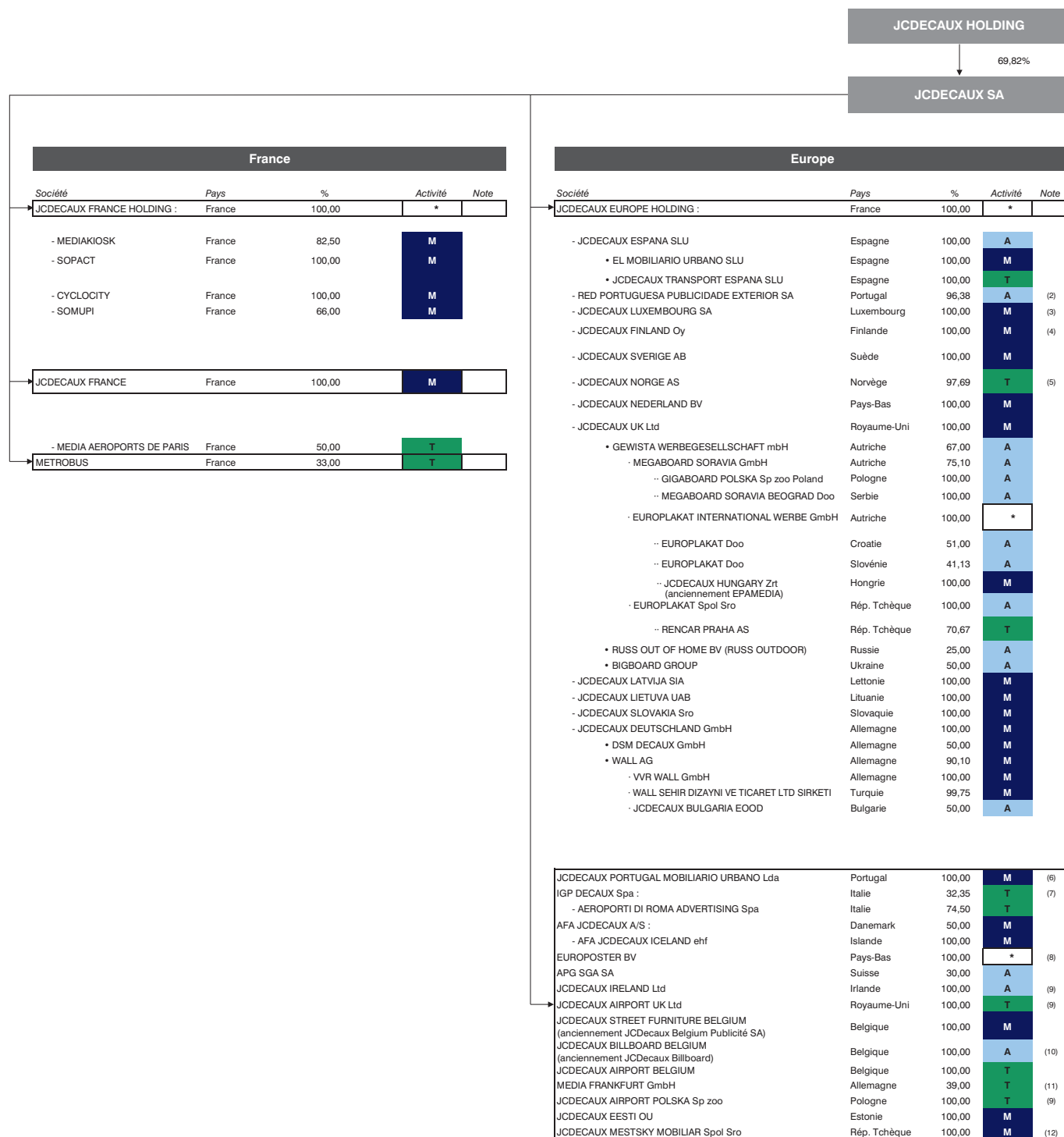
Voir p. 228 et 229

6. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92 200) et, le cas échéant, sur internet (www.jcdecaux.fr) :

- les statuts de la Société ;
- tous les rapports, courriers, évaluations et déclarations établies par un expert à la demande de la Société dont une partie est visée ou incluse dans le présent document ;
- les informations financières historiques du groupe JCDecaux pour les trois derniers exercices.

5. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIE (1) AU 31 DECEMBRE 2013



(1) Afin de faciliter la lecture, le présent organigramme est une version simplifiée et ne présente pas toutes les sociétés du périmètre de consolidation dont la liste complète figure dans les annexes aux comptes consolidés.

(2) 96,38 % dont 96,36 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,02 % détenus par JCDecaux Portugal Mobiliario Urbano E Publicidade.

(3) 100 % dont 99,995 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,005 % détenus par JCDecaux Street Furniture Belgium (anciennement JCDecaux Belgium Publicité SA).

(4) 100 % dont 89,89 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 10,11 % détenus par JCDECAUX FRANCE.

(5) Le capital de JCDecaux Norge AS se décompose comme suit : 75,38 % détenus par JCDecaux Europe Holding, 4,62 % détenus par AFA JCDecaux A/S et 20,00 % détenus par JCDecaux Sverige AB.

(6) 100 % dont 99 % détenus par JCDECAUX FRANCE et 1 % détenus par JCDecaux SA.

(7) 32,35 % dont 20,48 % détenus par JCDecaux SA et 11,87 % détenus par Europoster BV.

(8) 100 % dont 79,97 % détenus par JCDecaux France et 20,03 % détenus par JCDecaux Ltd.

(9) 100 % détenus par JCDECAUX FRANCE.

(10) 100 % détenus par Europoster BV.

(11) 39 % détenus par JCDECAUX FRANCE.

(12) 100 % dont 96,20 % détenus par JCDecaux SA et 3,80 % détenus par JCDecaux Europe Holding.

(13) Succursale de JCDecaux Bahrain SPC.

(14) 100 % dont 99 % détenus par JCDecaux Asie Holding et 1 % détenus par JCDecaux Europe Holding.

(15) 99,96 % dont 99,94 % détenus par JCDecaux Bollore Holding, 0,01 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,01 % détenus par JCDecaux Asie Holding.

(16) 70 % détenus par JCDecaux South Africa Holdings.

(17) 100 % détenus par JCDecaux Street Furniture Belgium (anciennement JCDecaux Belgium Publicité SA).

(18) 50 % détenus par JCDecaux SA et 50 % détenus par JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.

(19) 80 % dont 5 % détenus par JCDecaux Do Brasil SA et 75 % détenus par JCDecaux Amériques Holding.

(20) 100 % dont 99,9 % détenus par JCDecaux Amériques Holding et 0,1 % détenus par JCDecaux Argentina SA.

(21) Succursale de JCDecaux France.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	*	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	100,00	*	
• JCDECAUX ATA SAOUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• Q. MEDIA DECAUX WLL	Qatar	49,00	M	
• JCDECAUX ALGERIE SARL	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZ-CO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
• JCDECAUX BAHRAIN SPC	Bahrain	100,00	*	
• JCDECAUX OMAN	Oman	100,00	M	(13)
• JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
- MCDECAUX Inc.	Japon	60,00	M	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	M	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	M	
- JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	T	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
- JCDECAUX AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	M	(14)
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,96	T	(15)
- JCDECAUX SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(16)
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(17)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co.Ltd	Chine	98,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	*	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING	Chine	87,60	T	
- JCDECAUX MACAU Limitada	Macao	80,00	M	
JCDECAUX KOREA Inc.	Corée du Sud	80,00	M	(18)
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	70,25	M	

M	Mobilier urbain
A	Affichage
T	Transport
*	Sociétés "holding"

Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,82	M	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	*	
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	80,00	M	(19)
- JCDECAUX CHILE SA	Chili	100,00	T	(20)
- JCDECAUX NORTH AMERICA, Inc.	Etats-Unis	100,00	*	
• JCDECAUX SAN FRANCISCO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX CHICAGO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• CBS DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	M	
• CBS OUTDOOR JCD. STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• INTERSTATE JCDECAUX LLC	Etats-Unis	49,00	A	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC	Etats-Unis	50,00	T	
• JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC	Etats-Unis	92,50	T	
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(21)



Colonne Davioud au centre commercial Villaggio, Doha, Qatar

AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes	232
Rapport sur les comptes consolidés	232
Rapport sur les comptes annuels	234
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	236
Rapport, établi en application de l'article L-225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société JCDecaux SA.	238
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	240

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 « Changement de méthodes comptables et de présentation » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'incidence de la première application de la norme IAS 19 révisée « Avantages au Personnel ».

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les immobilisations corporelles, incorporelles, les goodwill et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans les notes 1.11 et 1.12 des états financiers. Nous avons apprécié le bien fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 1.20 des états financiers décrit le traitement comptable des engagements de rachat de titres de minoritaires, en l'absence de texte spécifique du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Nous nous sommes assurés que cette note donne une information appropriée sur la méthode retenue par votre groupe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense, le 5 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « 1.1 Principes généraux » de l'annexe qui expose un changement de méthode comptable concernant l'application au 1er janvier 2013 de la recommandation ANC N°2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

Les titres de participation font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans la note 1.2.1.3 « Immobilisations financières » de l'annexe aux états financiers.

Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par la société pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense, le 5 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Avenant au contrat de financement revolving entre la Société et un pool bancaire

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire.
- Nature et objet
Le Conseil de surveillance du 13 février 2014 a autorisé l'avenant au contrat de financement entre la Société et un pool de 8 banques dont la banque Natixis, société dont Madame Laurence Debroux est administrateur.
- Modalités
L'avenant au contrat initial de financement de 600 millions d'euros prévoit une réduction de la marge de 30 points de base et l'extension de la durée de 2 ans. La réduction de la commission d'utilisation serait entre 5 et 10 points de base selon le niveau d'utilisation et les frais d'avenant s'élèvent à 0,15 %. La part de la banque Natixis dans ce contrat de financement s'élève à 75 millions d'euros.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Abandon de créance assorti d'une clause de retour à meilleure fortune

- Entité cocontractante
La Société SOMUPI S.A.
- Nature, objet et modalités
Le Conseil de surveillance du 4 décembre 2009 a autorisé un abandon de créance, assorti d'une clause de retour à meilleure fortune, au profit de la société SOMUPI S.A.. Cet abandon a été conclu le 30 décembre 2009 pour un montant de 20,77 millions d'euros. Au cours de l'exercice 2013, la société SOMUPI S.A. a remboursé un montant de 5,2 millions d'euros à la société JCDecaux S.A. au titre de la clause de retour à meilleure fortune intervenue lors de l'approbation des comptes clos le 31 décembre 2012 de la société SOMUPI S.A..

Indemnité de rupture et retraite spécifique

- Personne concernée
Monsieur Jeremy Male, membre du Directoire.
- Nature, objet et modalités
Le Conseil de surveillance du 8 mars 2011 a autorisé l'attribution à Monsieur Jeremy Male, sous condition de performance :
 - d'une indemnité de rupture égale à une année de rémunération fixe augmentée de la moyenne des primes sur résultat versées au titre des deux dernières années précédant la rupture en cas de cessation de son contrat de travail à l'initiative de la Société ;
 - d'une retraite spécifique sous la forme d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la prime sur résultats.

En application de cette convention, il a été versé au titre de l'exercice 2013 au fonds de retraite de Monsieur Jeremy Male un montant de 132 270 euros. Il convient également de noter que Monsieur Jeremy Male a démissionné de ses fonctions le 12 septembre 2013 et que par conséquent l'indemnité de rupture mentionnée ci-dessus ne lui a pas été versée.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Clause de non concurrence

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire.
- Nature, objet et modalités
Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2010 a décidé d'autoriser une clause de non-concurrence d'une durée de deux ans en faveur de Madame Laurence Debroux, en contrepartie d'une indemnité égale à 200 % de son salaire fixe annuel versée en vingt-quatre mensualités.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Contrat de financement revolving

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire.
- Nature, objet et modalités
Le Conseil de surveillance du 10 février 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat de financement entre la Société et un pool bancaire, dont la banque Natixis, société dans laquelle Madame Laurence Debroux est administrateur, aux termes duquel serait mise à la disposition de la société une ligne de crédit revolving d'un montant maximum en principal de 600 millions d'euros destinée au financement des besoins généraux de la Société et de ses filiales.

Cette ligne de crédit n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2013.

Paris-La Défense, le 5 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres
Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX S.A.

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société JCDecaux S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris-La Défense, le 5 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Jacques Pierre

Gilles Puissochet

Associé

Associé



1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Jean-François Decaux

Président du Directoire de JCDecaux SA.

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 232 à 235 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2012 et 2011, respectivement en pages 218 à 221 du Document de Référence 2012 (déposé le 19 avril 2013 sous le numéro D.13-0399) et en pages 226 et 227 du Document de Référence 2011 (déposé le 23 avril 2012 sous le numéro D.12-0387).

Le rapport sur les comptes annuels et le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2013 contiennent chacun une observation, figurant en pages 232 et 234, relative aux nouvelles normes et recommandations appliquées par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2013.

Le 23 avril 2014

Jean-François Decaux

Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. Gilles Puissochet,

nommé le 20 juin 2000, renouvelé par les Assemblées Générales du 10 mai 2006 et du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

KPMG SA
1, cours Valmy
92923 Paris La Défense Cedex

représenté par M. Jacques Pierre,

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX

11, allée de l'Arche - Faubourg de l'Arche
92400 Courbevoie

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

KPMG Audit IS

3, cours du Triangle
Immeuble « le Palatin » Puteaux
92300 Levallois Perret

nommé le 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.



evian.
Live young.

10th Jan Cheer up a grumpy commuter. Play peekaboo.

via escalator / stairs

← Toilets Located on Platform 10

Way out
Bishopsgate (East) via subway

Located on Platform 10

Écran LED HD Transvision à la Gare de Liverpool Street, Londres, Royaume-Uni

TABLE DE CONCORDANCE



La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n°809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Prospectus » 2003/71/CE. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n°809/2004 Paragraphe correspondant

1. PERSONNES RESPONSABLES p. 240

2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES p. 240

3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

3.1.	Informations financières historiques	Pages de couverture
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A

4. FACTEURS DE RISQUE p. 127 à 129 – 222 à 225

5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

5.1.	Histoire et évolution de la société	
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial	p. 220
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	p. 220
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	p. 220
5.1.4.	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 220
5.2.	Investissements	
5.2.1.	Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 76
5.2.2.	Principaux investissements en cours	p. 76
5.2.3.	Principaux investissements envisagés	p. 76

6. APERÇU DES ACTIVITÉS

6.1.	Principales activités	Pages de couverture et p. 14 à 29
6.2.	Principaux marchés	p. 8 à 13
6.3.	Événements exceptionnels	N/A
6.4.	Dépendance éventuelle	p. 222 à 225
6.5.	Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 12 et 13

7. ORGANIGRAMME

7.1.	Description sommaire	p. 228 et 229
7.2.	Liste des filiales importantes	p. 132 à 142

8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 98 et 99
8.2.	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
9.1.	Situation financière	p. 97 à 115
9.2.	Résultat d'exploitation	p. 72 et 73
9.2.1.	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	p. 72 et 73
9.2.2.	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	p. 70 à 72
9.2.3.	Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	p. 222 à 225
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
10.1.	Information sur les capitaux de l'émetteur	p. 104
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	p. 74 à 76 et p. 126
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	p. 127 à 129
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	p. 104 à 109 et p. 123
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	N/A
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES		p. 32 et 33
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES		
12.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la clôture du dernier exercice écoulé	76
12.2.	Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	76
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		N/A
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
14.1.	Informations concernant les organes d'administration et de direction	p. 168 à 171
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du Groupe	p. 206 et 207
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
15.1.	Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	p. 175 à 196
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	p. 132
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	p. 198 à 205
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 206
16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	p. 170 et 171
16.4.	Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	p. 168 à 171
17. SALARIÉS		
17.1.	Nombre de salariés	p. 46 et 47
17.2.	Participations et stocks options	p. 175 à 196
17.3.	Participation des salariés dans le capital	p. 208

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	p. 209 et 210
18.2.	Existence de droits de vote différents	p. 210
18.3.	Contrôle de l'émetteur	p. 208 à 214
18.4.	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A

19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS p. 131 et 132

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE		
20.1.	Informations financières historiques	p. 78 à 143
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	Etats financiers	p. 78 à 143
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	Vérification des informations financières historiques	p. 232 et 233
20.4.2.	Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	p. 234 et 235
20.4.3.	Informations financières figurant dans le document de référence et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	N/A
20.5.	Date des dernières informations financières	p. 214 et p. 232 et 233
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1.	Informations financières trimestrielles ou semestrielles établies depuis la date des derniers états financiers vérifiés	
20.6.2.	Informations financières intermédiaires des six premiers mois de l'exercice qui suit la fin du dernier exercice vérifié	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	p. 210
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 222 à 225
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 76

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1.	Capital social	p. 208 à 219
21.1.1.	Capital souscrit et capital autorisé	
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	
21.1.3.	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	
21.1.4.	Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	
21.1.5.	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	
21.1.6.	Capital de toute partie du Groupe faisant l'objet d'une option	
21.1.7.	Historique du capital social de l'émetteur au cours des 3 derniers exercices	
21.2.	Acte constitutif et statuts	p. 220
21.2.1.	Objet social de l'émetteur	
21.2.2.	Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	
21.2.5.	Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	
21.2.6.	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	
21.2.7.	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	
21.2.8.	Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	

22. CONTRATS IMPORTANTS	N/A
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	p. 226
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	p. 132 à 142
RAPPORT DE GESTION	p. 68 à 76

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 avril 2014,
conformément à l'article 212-13 du règlement de l'Autorité des marchés financiers.
Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération
visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document a été conçu et réalisé par
la Direction Générale Finance / Département Communication Financière
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA.

JCDecaux SA
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
17, rue Soyier
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79
www.jcdecaux.com