

JCDecaux SA  
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance  
Au capital de 3 240 270,51 euros  
Siège social : 17, rue Soyer - 92200 Neuilly-sur-Seine  
307 570 747 RCS Nanterre  
-----

## **RAPPORT DE GESTION RELATIF A L'EXERCICE CLOS** **LE 31 DECEMBRE 2016**

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale conformément à la loi et aux statuts afin de vous rendre compte de notre gestion durant l'exercice écoulé, soumettre à votre approbation les comptes de l'exercice 2016 et vous exposer la situation de la société et de son Groupe.

Le présent rapport de gestion, vous informe également de la gestion sociale et environnementale de votre société.

Les comptes annuels de l'exercice 2016 sont présentés comme chaque année, à la fois pour le Groupe (comptes consolidés) et pour la société mère, JCDecaux SA (comptes sociaux).

Les Commissaires aux comptes vous donneront dans le rapport sur les comptes, toutes informations quant à la régularité des comptes annuels qui vous sont présentés.

Nous reprenons ci-après, successivement, les différentes informations telles que prévues par la loi.

## SOMMAIRE

	<b>Pages</b>
<b>1. Situation et activité</b>	<b>3</b>
1.1. Situation et activités de la société et du Groupe au cours de l'exercice	3
1.2. Activités en matière de recherche et développement	5
1.3. Evolution prévisible et perspectives	8
1.4. Evènements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	8
1.5. Principaux risques et incertitudes	8
1.6. Prises de participation ou de contrôle significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	19
<b>2. Informations relatives aux états financiers</b>	<b>20</b>
2.1. Présentation des comptes sociaux	20
2.2. Présentation des comptes consolidés	21
2.3. Informations relatives aux délais de paiement fournisseurs	36
2.4. Proposition d'affectation du résultat	36
2.5. Dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	36
<b>3. Informations concernant le capital social</b>	<b>37</b>
3.1. Structure et évolution du capital de la société et action en autocontrôle	37
3.2. Répartition du capital	38
3.3. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	39
3.4. Information sur le rachat et la vente des actions propres	40
3.5. Participation des salariés au capital social	41
<b>4. Eléments relatifs au gouvernement d'entreprise</b>	<b>42</b>
4.1. Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chacun des mandataires sociaux	42
4.2. Situation des mandataires sociaux (nomination, renouvellement)	54
4.3. Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social	55
4.4. Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la société	72
<b>5. Informations diverses</b>	<b>73</b>
5.1. Conventions et engagements règlementées, prêts et garanties	73
5.2. Sociétés contrôlées	73
<b>6. Informations sociales, sociétales, environnementales</b>	<b>86</b>
6.1. Informations sociales	87
6.3. Informations environnementales	98
6.2. Informations sociétales	105
6.3. Méthodologie du reporting	112

### **ANNEXES**

1- Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées

2- Résultats de la société au cours des 5 derniers exercices

3- Tableau des délégations en cours de validité

4- Rapport du président du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

5- Rapport sur la politique de rémunération 2017 des mandataires sociaux

# 1. SITUATION ET ACTIVITE

## 1.1. SITUATION ET ACTIVITE DE LA SOCIETE ET DU GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE

### 1.1.1. PRINCIPAUX CONTRATS REMPORTES

- France

En mars, JCDecaux a annoncé avoir renouvelé avec SNCF Réseau, à la suite d'un appel d'offres, la convention d'occupation relative à la mise à disposition d'emplacements publicitaires « hors gare » pour une durée de 8 ans.

En mai, JCDecaux a annoncé que JCDecaux Airport, sa filiale numéro un mondial de la publicité dans les aéroports, a renouvelé, suite à un appel d'offres, sa concession publicitaire pour 10 ans avec la société Aéroports de la Côte d'Azur et ses filiales. Ce nouveau contrat qui inclut l'Aéroport Nice Côte d'Azur, y compris son terminal Aviation d'affaires et son terminal hélicoptères ainsi que les aéroports de Cannes-Mandelieu, Saint-Tropez et le Terminal Sky Valet au Bourget, démarrera en janvier 2017 (janvier 2018 pour l'aéroport de Saint-Tropez).

En juin, à l'issue d'une consultation du Comité Champs-Élysées, JCDecaux a déployé, à la veille de l'UEFA Euro 2016, un accès Wi-Fi disponible en extérieur depuis la Place de l'Etoile jusqu'au Rond-point des Champs-Élysées. Wi-Fi Champs-Élysées bénéficie d'une couverture optimale grâce à la complémentarité géographique des implantations de bornes Wi-Fi dans les commerces (boutiques, cafés et restaurants) et les Colonnes Morris® de JCDecaux, idéalement positionnées le long de l'Avenue.

En juillet, JCDecaux a annoncé que MédiaKiosk, sa filiale spécialiste de l'implantation et de la gestion des kiosques de presse (dont il est actionnaire majoritaire (82,5%) aux côtés de Presstalis (5%) et de trois éditeurs - les groupes Figaro (5%), Le Monde (5%) et Altice Media (2,5%) - a renouvelé le marché destiné à la conception, la fourniture, l'entretien, la maintenance et l'exploitation publicitaire de kiosques de presse et de quelques kiosques à autre usage, et la gestion des kiosquiers de la Ville de Paris, à partir du 1er juillet 2016 et ce, pour une durée de 15 ans.

En octobre, JCDecaux a annoncé avoir renouvelé et étendu à la suite d'un appel d'offres, son contrat de mobilier urbain avec la ville de Nice (340 000 habitants) pour une durée de 12 ans. Ce contrat exclusif porte sur l'installation, l'entretien, l'exploitation et la maintenance d'un minimum de 194 mobiliers urbains d'informations publicitaires 2 m<sup>2</sup> et 8 m<sup>2</sup> (pouvant atteindre 358 mobiliers) ainsi que 16 mobiliers urbains non publicitaires.

Parmi ces 194 mobiliers urbains publicitaires, JCDecaux proposera des nouveaux écrans digitaux iVision LCD 84 pouces, haute définition et d'une qualité d'image inégalée en extérieur.

- Reste de l'Europe

En décembre, JCDecaux a annoncé que sa filiale irlandaise a remporté un contrat d'abribus publicitaires d'une durée de 5 ans avec la National Transport Authority (NTA), à la suite d'un appel d'offres.

- Royaume-Uni

En février, JCDecaux a annoncé avoir remporté le contrat des abribus publicitaires du Royal Borough de Kensington et Chelsea.

- Asie-Pacifique

En avril, JCDecaux a annoncé le renouvellement pour 5 ans de sa concession publicitaire avec l'aéroport de Changi à Singapour, de 2018 à 2022. La concession actuelle s'achève en décembre 2017.

En mai, JCDecaux a annoncé que sa filiale détenue à 100 %, JCDecaux Transport (Hong Kong), a remporté à la suite d'un appel d'offres la concession publicitaire de l'Aéroport International de Hong Kong pour une durée de cinq ans, à compter du 9 avril 2016.

En juillet, JCDecaux a annoncé que sa filiale japonaise MCDecaux (détenue à 85 % par JCDecaux et à 15 % par Mitsubishi Corporation) vient de remporter, à l'issue d'un appel d'offres, le contrat des abribus publicitaires du Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, pour une durée minimum de 15 ans. Ce contrat exclusif est le plus important contrat d'abribus au Japon et porte sur le design, l'installation, l'entretien et l'exploitation d'abribus publicitaires, dont 400 au minimum, avec plus de 800 faces 2m<sup>2</sup>, devront être installés avant les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2020.

En septembre, JCDecaux a annoncé que sa filiale japonaise MCDecaux (détenue à 85 % par JCDecaux et à 15 % par Mitsubishi Corporation) vient de remporter les contrats d'abribus publicitaires de Fuji Express et de Tokyu Bus Corporation, opérateurs de bus à Tokyo, pour une durée de 20 ans. MCDecaux est désormais sous contrat avec 10 des 11 principaux opérateurs de bus privés de Tokyo, qui représentent au cœur de la capitale japonaise un potentiel de plus de 600 abribus publicitaires qui viendront s'ajouter aux 400 minimum prévus par le contrat signé avec le Gouvernement de la Métropole de Tokyo le 29 juin dernier.

- Amérique du Nord

En mars, JCDecaux a annoncé avoir remporté un contrat de 10 ans pour la concession publicitaire et de sponsoring de l'aéroport international de Dallas Fort Worth. Ce nouveau programme inclura 75 % de dispositifs publicitaires digitaux, notamment un réseau d'écrans digitaux 70 pouces, de spectaculaires murs vidéo haute définition et des guides interactifs dans les zones de réception des bagages.

- Reste du Monde

En mai, JCDecaux a annoncé avoir remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat des horloges intelligentes publicitaires de Montevideo en Uruguay, pour une durée de 15 ans.

En novembre, JCDecaux a annoncé le développement de solutions publicitaires digitales de pointe dans Dubai Media City, Dubai Internet City et Dubai Knowledge Park avec TECOM Group, membre de Dubai Holding. S'inscrivant dans une vaste initiative à travers les espaces TECOM Business Parks, ce projet de transformation des communautés porte sur l'installation de solutions de communication extérieure digitales intelligentes. TECOM Group a précisé avoir pour objectif de repenser ses trois communautés d'affaires en installant une infrastructure intelligente à même d'améliorer ces écosystèmes innovants.

### **1.1.2. ACQUISITIONS, CESSIONS ET PRISE DE PARTICIPATIONS**

- France

En juin, JCDecaux s'est vu au regret de devoir décider de ne pas poursuivre l'opération d'augmentation de sa participation dans le groupe Metrobus de 33% à 100%, dont l'intérêt économique et stratégique dans un marché publicitaire en pleine transformation numérique est remis en cause par les exigences trop importantes de l'Autorité. JCDecaux avait pourtant proposé des engagements significatifs confortés par le test de marché.

- Reste du Monde

En avril, JCDecaux SA a annoncé que ses filiales JCDecaux Latin America/Corameq, détenues à 85% par JCDecaux SA, ont finalisé l'acquisition de 100% de l'activité d'OUTFRONT Media Inc en Amérique latine, groupe présent en affichage grand format, affichage publicitaire des bus et également en mobilier urbain publicitaire.

En juin, JCDecaux et Caracol Televisión, numéro un en audience télévisée en Colombie ont annoncé avoir conclu une alliance stratégique. Caracol TV prendra une participation de 25% dans le capital de la filiale colombienne, Eucol.

En décembre, JCDecaux et Top Media, leader du secteur de la communication extérieure en Amérique Centrale, ont annoncé avoir conclu un accord de fusion de leurs activités. La nouvelle entité, JCDecaux-Top Media, dont le capital est détenu à 71 % par JCDecaux et à 29 % par Top Media, opère au Panama, au Guatemala, au Costa Rica, au Salvador, au Honduras et au Nicaragua.

### 1.1.3. AUTRES FAITS MARQUANTS

- Groupe

En mai, JCDecaux a annoncé avoir placé 750 millions d'euros d'obligations à 7 ans, à échéance 1er juin 2023. La marge a été fixée à 80 points de base au-dessus du taux de swap ce qui porte le coupon à 1,000 %. Sursouscrit plus de 3 fois, cet emprunt obligataire a été placé rapidement auprès d'investisseurs de grande qualité.

En juillet, JCDecaux a annoncé l'ouverture du sixième bureau de JCDecaux OneWorld à San Francisco afin de couvrir la côte ouest des États-Unis et plus particulièrement le vivier d'entreprises high-tech et de start-up situées à San Francisco ainsi que dans la Silicon Valley. Cette implantation fait suite à l'ouverture des bureaux de Londres en 2009, de Paris et New York en 2011, de Shanghai en 2013 et de Miami en 2014. Ce nouveau bureau fait partie de JCDecaux OneWorld, structure dédiée à toutes les initiatives Marketing et Ventes transverses des annonceurs et de leurs agences dans les plus de 75 pays où opère le Groupe.

En septembre, JCDecaux a annoncé qu'à l'issue de la procédure d'évaluation conduite par RobecoSAM (institution spécialisée dans l'investissement durable) en partenariat avec S&P Dow Jones Indices (l'un des plus grands fournisseurs d'indices boursiers au monde), le Groupe figure parmi les 24 sociétés européennes qui intégreront l'indice Dow Jones Sustainability Europe à compter du 19 septembre 2016.

- France

En janvier, JCDecaux a annoncé la nomination de Bertrand Allain, suite au départ en retraite de Patrick Gourdeau, Directeur Juridique Groupe, le 31 mai 2016. Bertrand Allain qui a rejoint JCDecaux au 1er février 2016, assume les fonctions de Directeur Juridique Groupe depuis le 1er juin 2016.

- Amérique du Nord

En janvier, JCDecaux et Verizon Wireless, l'opérateur du réseau mobile américain le plus fiable avec 108,6 millions d'abonnements mobiles dans l'ensemble du pays, ont annoncé la signature d'un contrat pluriannuel pour le déploiement de small cells 4G LTE intégrées au mobilier urbain de JCDecaux aux États-Unis.

## 1.2. ACTIVITES EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

---

### 1.2.1. 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', la référence mondiale du Vélo en Libre-Service, actuellement en cours d'appel d'offre.

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.

L'année 2016 a d'abord été celle du déploiement massif des écrans digitaux outdoor de 2m<sup>2</sup> dans les Atribus® de Londres au Royaume-Uni ou de New York suite au rachat de Cemusa. Avec la finalisation et le déploiement à grande échelle de ce produit conforme aux exigences de qualité d'image du Groupe, JCDecaux a fixé un nouveau standard pour la publicité digitale dans le Mobilier Urbain, complété pour les kiosques de New York par des écrans LED outdoor de résolution exceptionnelle, qui constituent une nouvelle référence du DOOH présente sur la 5ème avenue de New York.

JCDecaux a également fini de déployer en 2015 les 2 000 nouveaux abris voyageurs de Paris qui devraient à leur tour faire date dans le monde du mobilier urbain sur les nombreuses innovations qu'ils amènent, tant en matière de qualité d'éclairage des faces publicitaires et des composants serviciels que de consommation énergétique - une diminution de 35% par rapport aux abris précédents avec de nombreux services

complémentaires - d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite par le retour sonore des temps d'attente et des accès repensés et enfin par les 100 écrans interactifs e-Village® qui permettent à la ville de disposer d'une véritable plateforme d'échange avec les citoyens et les visiteurs.

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

Ce sont des architectes et des designers de renommée internationale que JCDecaux associe à ses développements.

Parmi eux, Philippe Starck, Lord Norman Foster, Robert A.M. Stern, Mario Bellini, Jean-Michel Wilmotte, André Poitiers, Patrick Jouin, Mathieu Lehanneur Carlos Bratke, Ruy Ohtake, et Marc Aurel qui a dessiné les abris de Paris.

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

Les produits sont conçus en intégrant les principes de l'écoconception. Les matériaux utilisés sont tous de la meilleure qualité et de la plus grande robustesse pour assurer aux mobiliers une durée de vie et une maintenabilité de plusieurs décennies.

La réduction de la consommation d'énergie, l'adéquation de la durée de vie à l'utilisation, la recyclabilité, sont au cœur des travaux de conception. C'est une empreinte écologique réduite qui est ainsi obtenue pour chacun d'entre eux.

Les évolutions d'organisation sont permanentes pour une plus grande adaptabilité et réactivité aux évolutions technologiques et aux nouveaux besoins des clients mandants ou annonceurs.

La transversalité et la conduite des activités en mode projet ont ainsi été renforcées, de même que les activités de recherche en amont. L'organisation de la R&D de JCDecaux se transforme par ailleurs afin d'être toujours plus ouverte sur le monde extérieur et intégrer directement au processus d'innovation de nouveaux partenaires comme des start-up ou des centres de recherche.

L'organisation de la R&D a évolué en 2015 et 2016 de façon à structurer autour des équipes de coordination les activités d'industrialisation des mobiliers, axe clé de progression du fait de la complexité croissante des dispositifs en particulier digitaux.

Le renouvellement des composants est accéléré, la durée de vie produit d'un écran LCD de grande taille est de 12 à 18 mois chez les fabricants. Cela nécessite des capacités d'adaptation permanentes en termes de qualification.

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

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

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

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

Le 5 décembre 2012 à New-York, l'« Ingenuity Award », prix international organisé par le Financial Times et Citi a été attribué à JCDecaux dans la catégorie infrastructure pour son système de Vélos en Libre-Service Vélib' installé à Paris depuis 2007. Ce prix, placé sous le thème des « Urban ideas in Action » valorise les

sociétés, les équipes et les organisations qui ont développé des solutions innovantes pour faire face aux challenges urbains. Cette distinction récompense l'esprit pionnier de JCDecaux, qui dès 2003, a lancé le premier dispositif de Vélos en Libre-Service à Vienne en Autriche. Depuis, 70 villes dans le monde ont adopté avec succès notre système de Vélos en Libre-Service.

### **1.2.2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS**

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 2015, à la suite d'un audit externe, des certifications ISO 9001 et ISO 14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Production et Opérations.

### **1.2.3. INNOVATIONS RECENTES**

Des avancées remarquables ont été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et du développement de produits utilisant les technologies digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor et outdoor a été développée par les équipes DGRPO (R&D, Design, Achats, Exploitation), incluant des dispositifs LCD et LED de formats allant du 32" (cas des escalators digitaux) au 98" comme déployé dans les aéroports de Shanghai, ou des LED de pitch allant de 20mm à 2,5 mm selon les utilisations. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives e-Village® fonctionnant sur une architecture Android et à présent déployée dans des contextes aussi divers que des aéroports aux USA, des Aribus® de Paris ou le métro de Bruxelles. Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (La Torche et d'autres dispositifs à Londres, le métro de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.

Au-delà de Vélib', et avec une vision anticipée du renouvellement de ce contrat prévu en 2017, JCDecaux a trouvé, grâce à la venue de la COP21 à Paris en décembre 2015, l'occasion de montrer et de faire essayer aux utilisateurs la nouvelle génération de Vélos en Libre-Service, en présentant sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris une station vélo :

- autonome en énergie et installée sans génie civil pour permettre des déploiements rapides et sans nuisance pour les riverains ;
- équipée de vélos à assistance électrique alimentés par la batterie portable amovible conçue par JCDecaux pour permettre le passage à l'électrique avec des contraintes minimales pour les villes.

Le retour des 468 personnes qui ont pu essayer le vélo sur un parcours urbain a été dans l'ensemble très positif et très riche, avec une note moyenne d'appréciation de l'expérience de 8,6/10.

Les appels d'offre en cours pour les systèmes Vélos en Libre Service de Paris (Vélib') et de Lyon (Vélov'), deux références majeures pour cette activité dans le monde, seront l'occasion de transposer et d'adapter cette technologie aux besoins ajustés des Villes, en y intégrant une refonte complète de l'Expérience

Utilisateur pour la moderniser en l'intégrant complètement dans un environnement fluide, « mobile-first » et omnicanal.

Les efforts d'innovation se poursuivent également sur les technologies liées à l'interactivité avec le développement de plateformes servicielles et publicitaires utilisant les technologies open source Android, la géolocalisation, le NFC et l'intégration des réseaux sociaux. Par ailleurs, la recherche de nouvelles solutions techniques s'accélère autour des thématiques de la Ville Intelligente, du Big Data et de l'Open Data adapté au milieu urbain. C'est ainsi que l'essentiel des mobiliers urbains parisiens a été équipé à l'automne 2015 de « beacons », ou balises Bluetooth Low Energy, qui permettent aujourd'hui très concrètement de faciliter la saisie des actions réalisées par les équipes de terrain de JCDecaux et pourront s'enrichir au cours des prochaines années de nouveaux usages.

La « Digital Signage Platform » développée depuis 2010 et répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain » digitale s'enrichit elle aussi notamment de fonctions de monitoring qui sont progressivement déployées dans les pays et permettront aux équipes d'exploitation de superviser la qualité de service apporté

aux annonceurs, aux bailleurs et aux villes. Les équipes en charge de la plateforme, sous Maîtrise d'Ouvrage interne structurée au sein de la Direction de l'Exploitation Internationale, continuent également à faire progresser les outils intégrés visant à assurer le contrôle et l'intégrité des contenus numériques à diffuser, à programmer ces contenus (« scheduling ») de façon élaborée et adaptable à chacune des installations digitales, ainsi qu'à sécuriser les diffusions.

D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2016, plus de 11000 écrans étaient gérés par son intermédiaire.

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

Le portefeuille de 2 000 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.

### **1.3. EVOLUTION PREVISIBLE ET PERSPECTIVES**

Toute prévision d'évolution du chiffre d'affaires annuel pour 2017 est prématurée. JCDecaux continue à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du Groupe.

En 2017, la société JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du groupe et de support aux filiales.

### **1.4. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE**

La situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué.

### **1.5. PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES**

Le Groupe est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, son activité ou sa situation financière. Les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé sont décrits ci-après. Le Groupe considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs, hormis ceux présentés ci-dessous.

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivant l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe pour la gestion des risques sont présentées dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques (en annexe 4).

#### **1.5.1. RISQUES LIES A L'ACTIVITE DU GROUPE**

##### **1.5.1.1. Risques liés à la réputation du Groupe**

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et à l'intégrité des relations entretenues avec les collectivités locales, pour ce qui concerne l'activité Mobilier Urbain essentiellement.

La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son accès aux marchés des collectivités locales.

##### **Suivi et gestion du risque**

Le Groupe a consigné, dès 2001, dans une Charte Ethique, les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite des affaires du Groupe. Ces règles ont été revues en 2005, 2009 et 2014 et font l'objet d'une large information auprès de l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe.

La Charte Ethique Groupe est présentée dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

#### **1.5.1.2. Risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants**

Le Groupe est extrêmement lié à certains dirigeants clés. La perte d'un de ces dirigeants clés pourrait affecter durablement sa performance.

##### *Suivi et gestion du risque*

Le Comité des rémunérations et des nominations a établi un plan de succession des membres du Directoire afin de préparer le Groupe au départ ou à la disparition inopinée de ses principaux dirigeants.

#### **1.5.1.3. Risques liés à la conjoncture économique**

En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs. Le Groupe doit en outre faire face au caractère cyclique du marché de la publicité.

##### *Suivi et gestion du risque*

La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté.

La Direction Générale et la Direction financière du Groupe demeurent particulièrement attentives aux structures de coûts et adoptent des plans d'action pour maintenir le niveau de rentabilité du Groupe.

#### **1.5.1.4. Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs**

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié et a recours à un nombre important de fournisseurs, tant de produits finis que de services.

##### *Suivi et gestion du risque*

Le Groupe ne dépend pas d'un client ou d'un groupe de clients particuliers pour la réalisation de son chiffre d'affaires.

De même, il n'y a pas de concentration des achats stratégiques du Groupe sur un nombre limité de fournisseurs qui entraînerait une dépendance excessive vis-à-vis de ceux-ci.

#### **1.5.1.5. 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.

La complexité des procédures et la multiplicité des voies de recours existantes, avant et après la signature d'un tel marché, renforcent la possibilité que le Groupe puisse être concerné par des procédures contentieuses.

De plus, en cas d'annulation en justice d'un contrat de droit public, une indemnisation peut être accordée au cocontractant, mais sans nécessairement couvrir en pratique l'intégralité de son préjudice.

Enfin, dans certains pays où le Groupe exerce son activité, dont la France, toute collectivité partie à un contrat de droit public peut le résilier à tout moment, en tout ou partie, pour des raisons d'intérêt général. L'étendue de l'indemnisation normalement due pour compenser le préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge.

##### *Suivi et gestion du risque*

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des marchés publics pour gérer les processus d'appel d'offres en France et à l'étranger. Ces équipes analysent le contenu des appels d'offres et s'assurent du strict respect des procédures et des cahiers des charges émis par les pouvoirs adjudicateurs.

La préparation des réponses aux appels d'offres suit un processus précis qui intègre toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, sous la direction d'un membre du Directoire. Les réponses aux appels d'offres ne satisfaisant pas certains critères ou dépassant certains seuils sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

## 1.5.2. RISQUES JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES

### 1.5.2.1. Risques liés à la réglementation particulière applicable au Groupe

#### a) *Risques liés à la réglementation en matière de supports publicitaires*

Le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne le type (affichage analogique/digital), la luminosité, la densité, la taille et l'implantation des supports publicitaires et du Mobilier Urbain en agglomération et hors agglomération. Les réglementations évoluent généralement vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et/ou une réduction de leur taille, et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays.

A titre d'illustration, en 2012, Singapour a mis en place des restrictions concernant la taille maximale des dispositifs publicitaires en fonction de leur localisation et en 2014 la Bulgarie a fait de même dans la ville de Sofia. En Uruguay, un décret du 13 juillet 2015 a modifié la réglementation concernant les emplacements publicitaires visibles depuis les routes nationales. A Shanghai, l'administration locale a modifié en 2016, la réglementation en matière d'installation des dispositifs de communication extérieure, en particulier sur les zones d'affichage publicitaire ainsi que sur les caractéristiques, le format, la surface et la taille des dispositifs publicitaires.

En France, la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite « Grenelle II », régit la publicité extérieure. Son décret d'application du 30 janvier 2012 sur la publicité, les enseignes et les pré-enseignes est entré en vigueur le 1er juillet 2012. Il constitue le nouveau règlement national mais est susceptible d'adaptations plus restrictives par les collectivités. En l'absence de réglementation locale en vigueur, les opérateurs ont eu jusqu'au 13 juillet 2015 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposent de deux ans à compter de la révision d'un règlement local de publicité adopté sous l'ancienne réglementation qui devra intervenir à l'initiative des collectivités d'ici le 13 juillet 2020 au plus tard. Le décret fixe également les règles applicables dans les zones économiques spécifiques, en particulier les aéroports.

Enfin, le modèle économique du Mobilier Urbain est intégralement maintenu. Compte-tenu de sa fonction spécifique, il n'est pas soumis à des règles d'extinction et de densité (sauf décision dans le cadre du règlement local de publicité). Il peut être modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8 m<sup>2</sup>.

L'impact de cette nouvelle réglementation n'a pas été significatif au niveau du Groupe. Il convient de noter que la réforme de la publicité extérieure en France n'est pas achevée, un décret apportant certains aménagements et correctifs au décret du 30 janvier 2012 devant entrer en vigueur en 2017.

#### b) *Risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire*

Le marché de la communication extérieure est également réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays) :

##### *- Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool*

La Directive 97/36/CE du 30 juin 1997 régit la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente ou dans un périmètre limité.

Cependant, la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisées de certaines publicités.

En dehors de l'Union Européenne, la publicité relative aux boissons alcoolisées est également réglementée.

A titre d'illustration, la publicité relative aux boissons alcoolisées est interdite en Corée du Sud, depuis septembre 2012, ainsi que dans les pays où la loi islamique est appliquée (Qatar, Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman). A Buenos Aires, une loi du 24 novembre 2016 régit la publicité et la promotion de la vente d'alcool afin d'alerter la population des effets néfastes liés à une consommation excessive.

D'éventuelles extensions des restrictions législatives prévues dans ces pays pourraient avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2016, la publicité pour l'alcool a représenté 2,0% du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 2,2 % en 2015.

*- Risques liés à la réglementation applicable en matière de publicité sur le tabac*

La lutte anti-tabac est un domaine d'intervention important de l'Union Européenne : la Directive 2010/13/UE « Services de Médias Audiovisuels » et la Directive 2003/33/CE concernant la publicité et le parrainage en faveur des produits du tabac harmonisent l'interdiction de la publicité sur les produits du tabac.

La publicité pour le tabac par affichage est interdite notamment en Arabie Saoudite, en Australie, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Norvège, en Irlande, en Islande, en Italie, au Luxembourg, en Ouzbékistan, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, au Royaume-Uni, en Slovaquie et en Suède, ainsi que dans certains pays d'Amérique centrale et du sud et dans la plupart des états des Etats-Unis.

En Allemagne, en Autriche et en Chine, elle est autorisée, mais soumise à des restrictions.

La Directive 2014/40/UE sur la fabrication, la présentation et la vente des produits du tabac et des produits connexes, interdit également toute communication ou publicité sur la cigarette électronique.

Une éventuelle extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2016, la publicité pour le tabac a représenté 1,0 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 1,0 % en 2015.

*- Autres risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire*

Les réglementations locales peuvent décider d'interdire temporairement ou de manière définitive certains contenus publicitaires considérés comme allant à l'encontre de l'intérêt général. Ainsi, le gouvernement local de Pékin en Chine, a décidé, en mars 2011, d'interdire les messages publicitaires sur des supports de communication extérieure qui font la promotion d'un mode de vie trop hédoniste ou ostentatoire, afin de répondre aux préoccupations de la population concernant l'accroissement des inégalités.

Le contenu des messages publicitaires doit être conforme aux exigences de décence, de moralité et de véracité, notions dont les contours peuvent être différents selon les pays. Des restrictions complémentaires existent selon les pays, telles que l'interdiction de la publicité en faveur de médicaments ou d'établissements pharmaceutiques, le respect de critères stricts sur la masse corporelle des mannequins figurant sur les publicités et devant être respectés dans le cadre de la lutte contre l'anorexie ou des restrictions concernant la publicité relative aux jeux d'argent et de hasard. Par ailleurs, dans certains pays, des contenus publicitaires considérés comme sensibles tels que ceux relatifs à l'identité nationale sont approuvés au cas par cas.

Une extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés, comme par exemple au Royaume-Uni, où les publicités pour les aliments jugés trop gras, trop salés ou trop sucrés ciblant les enfants devraient être interdites dès le mois de juillet 2017.

c) Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias

Dans quelques pays, des restrictions applicables à la publicité de certains secteurs d'activité ou de certains produits sur d'autres médias ont été modifiés, voire supprimés. Ainsi, la mise en œuvre de la Directive 89/552/CEE « Télévision sans Frontières » puis de la Directive 2010/13/UE a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. En France, le décret du 7 octobre 2003 a autorisé un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) étant désormais ouverts depuis le 1er janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

Suivi et gestion du risque

Le développement international du Groupe permet de limiter la concentration du risque de durcissement de la réglementation sur un pays donné.

Afin de circonscrire ce risque, le Groupe s'appuie sur ses équipes de juristes spécialisés pour veiller à l'application de la réglementation dans chaque pays et pour en suivre toutes les évolutions.

Par ailleurs, en France, afin de s'assurer que les messages diffusés sont conformes au cadre légal et réglementaire applicable, le Groupe a mis en place une procédure interne de contrôle des visuels par un Comité de déontologie affichage.

### 1.5.2.2. Risques liés aux litiges en cours

Le Groupe JCDecaux est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires.

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 peut également être impliqué dans des litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et fournisseurs.

Par ailleurs, dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet, à l'initiative de concurrents, du fait de leurs positions fortes sur le marché, d'actions auprès des autorités nationales de la concurrence.

#### Suivi et gestion du risque

La Direction Juridique Groupe recense pour toutes les sociétés du Groupe l'ensemble des litiges et des risques identifiés significatifs (nature, montants, procédure, niveau de risques), en fait un suivi régulier, croise ces informations avec celles détenues par la Direction des Services Financiers Corporate et en rend compte deux fois par an au Directoire, au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes.

Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

Par ailleurs, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société est informée y compris toute procédure, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, à sa connaissance, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

### 1.5.2.3. Risques liés à la Propriété intellectuelle

Du fait de la digitalisation croissante du parc de dispositifs publicitaires, mais aussi du déploiement de solutions servicielles intégrées dans les mobiliers ainsi que des solutions de Vélo en Libre-Service en évolution constante, le Groupe JCDecaux doit faire face à plusieurs types de risques, et en particulier ceux liés :

- à ses propres efforts de recherche et développement ;
- à la proposition régulière de formes nouvelles de dispositifs, créées par des designers ;
- à l'intégration dans ses équipements de produits ou de technologies appartenant à des tiers.

#### Suivi et gestion du risque

Les développements effectués en propre par JCDecaux donnent lieu à une politique déterminée de protection de ses droits de propriété intellectuelle : au 31 décembre 2016, le Groupe est ainsi titulaire de 166 brevets en France et à l'étranger. La marque « JCDecaux » est pour sa part déposée dans 136 pays. Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales.

Au 31 décembre 2016, le Groupe est titulaire de plus de 559 autres marques secondaires. Plus de 1718 modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les Abribus®, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les vélos en libre-service, les sanitaires dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Le Groupe est titulaire des noms de domaine pour assurer la sécurité de son activité et limiter les réservations par des tiers de noms de domaine comprenant le terme « JCDecaux ».

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

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

### 1.5.3. RISQUES LIÉS A LA CROISSANCE EXTERNE

#### 1.5.3.1. Risques liés aux acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, le Groupe est amené à réaliser des acquisitions de sociétés ayant pour activité la communication extérieure sur le marché français mais aussi sur des marchés étrangers.

La Commission Européenne ou les autorités nationales de la concurrence pourraient empêcher le Groupe de réaliser certaines acquisitions ou poser des conditions limitant la portée de telles acquisitions.

De plus, la mise en œuvre et les suites de ces acquisitions pourraient avoir un impact défavorable sur l'activité, la situation financière et la capacité à réaliser les objectifs du Groupe, si des risques non identifiés avant l'acquisition devaient se concrétiser.

#### Suivi et gestion du risque

Afin de limiter les risques liés aux acquisitions, l'opportunité de chaque acquisition fait l'objet d'une analyse approfondie par la Direction Générale, la Direction des Fusions-Acquisitions et Développement du Groupe et la Direction Juridique Groupe. En outre, durant tout le processus d'acquisition, le Groupe s'entoure de conseils spécialisés.

#### 1.5.3.2. Risques liés à l'environnement géopolitique

Du fait de son implantation dans de très nombreux pays, le Groupe peut subir les effets d'une période d'instabilité économique ou politique tel que la confiscation de biens ou l'interdiction de rapatriement de fonds.

#### Suivi et gestion du risque

Le développement international du Groupe induit une répartition géographique diversifiant et limitant la concentration de ce risque sur un pays donné.

### 1.5.4. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé à des risques financiers (notamment le risque de liquidité et de financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et les risques induits par la gestion financière, en particulier le risque de contrepartie).

#### 1.5.4.1. Risques liés à l'activité et politique de gestion de ces risques

#### Risque de liquidité et financement

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels (flux de trésorerie d'intérêts et remboursements contractuels) pour les passifs financiers et les instruments financiers :

<i>En millions d'euros</i>	valeur comptable	flux de trésorerie contractuels (*)	2017	2018	2019	2020	> 2020
Emprunts obligataires	1 245,3	1 322,5	17,5	517,5	7,5	7,5	772,5
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	40,9	47,1	23,0	2,0	2,0	15,2	4,9
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	7,4	7,5	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts divers	56,2	58,2	48,2	0,8	6,7	0,2	2,3
Emprunts de location financement	22,5	22,5	6,8	3,8	3,7	3,8	4,4
Intérêts courus (*)	13,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	5,4	5,4	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total passifs financiers non dérivés</b>	<b>1 391,4</b>	<b>1 463,2</b>	<b>108,4</b>	<b>524,1</b>	<b>19,9</b>	<b>26,7</b>	<b>784,1</b>
Couvertures de change	-1,3	-1,3	-1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total instruments financiers (**)</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

*Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.*

*(\*) Dans les flux de trésorerie contractuels, les intérêts sont inclus dans chaque type d'emprunt.*

*(\*\*) Un montant positif correspond à un flux de trésorerie à recevoir.*

Le Groupe génère des flux d'exploitation importants qui lui permettent d'autofinancer sa croissance interne. Le Groupe estime que les opportunités de croissance externe pourraient le conduire à augmenter temporairement cet endettement net.

La politique de financement du Groupe consiste à :

- centraliser ses financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés directement et indirectement par JCDecaux SA à ses filiales. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe)
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de durée cohérente avec la maturité de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissement et d'activité
- disposer en permanence d'une réserve de liquidités notamment sous la forme de lignes de crédit confirmées
- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances
- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables
- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du Groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 4 juillet 2016, et celle de Standard and Poor's du 29 novembre 2016), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette (hors dettes sur engagement de rachat de minoritaires) s'élève à +418,6 millions d'euros contre +400,5 millions d'euros au 31 décembre 2015. JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 4 juillet 2016, et celle de Standard and Poor's du 29 novembre 2016), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette (hors dettes sur engagement de rachat de minoritaires) s'élève à +418,6 millions d'euros contre +400,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

92 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 4,3 ans environ.

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de 974,1 millions d'euros de trésorerie, équivalents et actifs financiers de trésorerie (détaillés au paragraphe 4.9 « Trésorerie gérée ») et de 852,9 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais certaines imposent le respect d'un « covenant », calculé sur la base des comptes consolidés. La nature de ce ratio est détaillée au paragraphe 4.13 « Dette financière ».

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les fonds ne peuvent pas être rapatriés immédiatement, principalement du fait de restrictions réglementaires. Néanmoins, dans la majorité des pays concernés, le Groupe perçoit régulièrement des dividendes des filiales, de plus, ces liquidités font l'objet d'un emploi local.

### **Risque de taux d'intérêt**

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêts. Compte tenu de la forte corrélation qui existe entre le marché publicitaire et l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, la politique du Groupe est de se financer pour l'essentiel à taux variable sauf lorsqu'il est jugé que les taux d'intérêt sont particulièrement bas. La ventilation entre taux fixe et taux variable est détaillée au paragraphe 4.13 « Dette financière » et le détail des couvertures au paragraphe 4.15 « Instruments financiers ».

Le tableau ci-après présente la répartition, par échéance de taux d'intérêt, des actifs et passifs financiers au 31 décembre 2016 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2016			Total
	≤ 1an	1 an à 5 ans	> 5 ans	
Dettes JCDecaux SA	-26,1	-500,0	-750,0	-1 276,1
Autres dettes	-100,0	-15,4	-2,1	-117,5
Concours bancaires	-5,4			-5,4
<b>Passifs financiers</b>	<b>(1)</b>	<b>-515,4</b>	<b>-752,1</b>	<b>-1 399,0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	693,1			693,1
Actifs financiers de trésorerie	281,0			281,0
Autres Actifs financiers	108,8			108,8
<b>Actifs financiers</b>	<b>(2)</b>	<b>1 082,9</b>	<b>0,0</b>	<b>1 082,9</b>
<b>Position nette</b>	<b>(3)=(1)+(2)</b>	<b>951,4</b>	<b>-515,4</b>	<b>-316,1</b>

*Pour les actifs et passifs à taux fixe, l'échéance indiquée est celle de l'actif et du passif.*

*Pour les actifs et passifs à taux variable, les taux sont révisés tous les un, trois ou six mois, l'échéance est donc inférieure à un an quelles que soient les dates d'échéance de remboursement.*

Au 31 décembre 2016, 93% du total de la dette financière économique du Groupe, toutes devises confondues, est à taux fixe.

## Risque de change

En 2016, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 58 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 75 pays, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles.

En revanche, la monnaie de présentation du Groupe étant l'euro, les comptes du Groupe sont impactés par les effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Le tableau ci-après présente, sur la base des données réelles 2016, l'exposition du résultat consolidé et des réserves consolidées du Groupe à une variation de -10 % du taux de change des devises étrangères les plus représentées dans le Groupe, soit le yuan chinois, le franc suisse, la livre sterling et le dollar américain :

	yuan chinois	franc suisse	livre sterling	dollar américain
<b>Part des devises dans le résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>28,8%</b>	<b>7,3%</b>	<b>5,5%</b>	<b>-6,7%</b>
<b>Impact sur le résultat consolidé</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-0,7%</b>
<b>Impact sur les réserves consolidées</b>	<b>-0,8%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-0,4%</b>

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient essentiellement des couvertures de change sur des opérations financières.

Dans le cadre de l'application de sa politique de centralisation des financements, le Groupe a mis en place principalement des swaps de change à court terme pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe. Le Groupe peut être amené à ne pas couvrir certaines positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) non disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant.

Au 31 décembre 2016, le Groupe considère que son résultat et sa situation financière ne devraient pas être affectés de façon significative par une variation des cours des devises.

## Gestion de la trésorerie et actifs financiers de trésorerie

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de 974,1 millions d'euros de trésorerie, équivalents et actifs financiers de trésorerie, dont 693,1 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (dont 565,1 millions d'euros en équivalents de trésorerie), et 281,0 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie. 10,1 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie.

## Gestion du capital et du ratio Dette nette/ Capitaux propres

Le Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe en termes de gestion de son capital.

#### 1.5.4.2. Risques induits par la gestion financière

##### **Risque lié à l'utilisation d'instruments financiers de taux et de change**

Le Groupe n'utilise des instruments financiers que dans le cadre de la gestion de son risque de change.

##### **Risque lié à la notation de crédit**

JCDecaux SA est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's, à la date de publication de ces Annexes, chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Les emprunts obligataires de 500 millions d'euros émis en février 2013 et 750 millions d'euros émis en juin 2016 comportent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating. Les autres sources principales de financement du Groupe (financements levés par la maison mère) ainsi que les contrats de ses principales opérations de couverture ne sont pas sujets à annulation anticipée en cas de dégradation de la notation du Groupe.

##### **Risque de contrepartie bancaire**

Le risque de contrepartie du Groupe est lié au placement des excédents de trésorerie du Groupe auprès des banques et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et les opérations de couverture). La politique du Groupe est de limiter ce risque (i) en centralisant autant que possible au niveau de JCDecaux SA la trésorerie disponible des filiales, (ii) en soumettant à autorisation préalable de la Direction Financière Groupe les ouvertures de compte bancaire (iii) en sélectionnant les banques chez lesquelles JCDecaux SA et ses filiales peuvent effectuer des dépôts (iv) et en suivant ce risque de contrepartie régulièrement.

##### **Risque de contrepartie clients**

Le risque de contrepartie sur les créances clients fait l'objet le cas échéant des provisions nécessaires. La valeur nette comptable des créances clients est détaillée au paragraphe 4.8 « Clients et autres débiteurs ». Le Groupe par ailleurs maintient une faible dépendance vis-à-vis d'un client en particulier, dans la mesure où aucun client ne représente plus de 2,1 % du chiffre d'affaires du Groupe.

##### **Risque sur titres et dépôts à terme**

Pour rémunérer sa trésorerie excédentaire, le Groupe souscrit principalement des titres de placement court terme et effectue des dépôts à court terme. Les titres investis sont des titres monétaires. Ces instruments sont investis à court terme, portent rémunération sur la base d'une référence monétaire, sont liquides et n'induisent qu'un risque de contrepartie limité.

La politique du Groupe est de ne pas détenir d'actions ou de titres négociables, autres que les titres monétaires et ses propres actions. Par conséquent, le Groupe considère que le risque induit par les actions et titres négociables détenus est très faible.

##### Suivi et gestion du risque

L'objectif du Groupe est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant 4 juillet 2016, et celle de Standard and Poor's du 29 novembre 2016), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2015.

#### 1.5.5. RISQUES INFORMATIQUES

Le Groupe s'appuie sur des systèmes d'information complexes supportant ses activités commerciales, industrielles et de gestion. Les principaux risques sont liés à la protection de la confidentialité, à l'intégrité et au maintien de la capacité opérationnelle de ces systèmes.

### Suivi et gestion du risque

Les systèmes d'informations du Groupe font l'objet de protections à plusieurs niveaux : les centres informatiques sont sécurisés, les accès aux logiciels contrôlés, les systèmes d'affichage audités. Ces protections concernent notamment la plateforme informatique en charge de la préparation et de la diffusion des campagnes publicitaires digitales. Cette plateforme s'appuie sur un réseau privé et est opérée par les équipes JCDecaux conformément à des règles strictes de contrôle et d'audit de bout en bout des accès.

Par ailleurs, des plans de reprise d'activité visant à garantir la continuité des opérations du Groupe sont testés plusieurs fois par an. Néanmoins, afin d'améliorer de façon continue la sécurité des systèmes informatiques et limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur les métiers, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place 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.

## **1.5.6. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX**

### **1.5.6.1. Risques liés au changement climatique**

L'activité de JCDecaux étant répartie sur tous les continents dans plus de 75 pays et 4 435 villes de plus de 10 000 habitants, des risques liés à des événements climatiques extrêmes de plus en plus fréquents ou à l'augmentation du niveau de la mer peuvent impacter l'activité du Groupe localement. Cependant, cette répartition géographique très large des activités du Groupe limite fortement le risque d'impact financier important sur le Groupe. Les autres conséquences du changement climatique (raréfaction de la ressource en eau, augmentation des températures, etc.) présentent aussi un risque d'impact financier ou d'activité limité pour JCDecaux dont le modèle économique vise à apporter des biens et services durables, de haute qualité environnementale, d'ores et déjà adaptés aux conséquences du changement climatique.

### Suivi et gestion du risque

Les actifs de JCDecaux sont assurés contre les risques liés aux événements climatiques, ce qui permet de diminuer davantage le risque d'impact financier de ce type d'évènement sur le Groupe. De plus, pour s'assurer que les mobiliers sont adaptés aux événements climatiques, des tests de résistance thermique sont effectués et des simulations de résistance mécanique sont réalisées par le Bureau d'Etude. Par ailleurs, la politique de réduction des consommations d'eau et de récupération d'eau de pluie permet de diminuer la dépendance de JCDecaux à la ressource en eau pour l'entretien des mobiliers.

Pour atténuer l'impact des activités du Groupe sur le changement climatique, JCDecaux déploie depuis 2014 sa Stratégie Développement Durable qui couvre à fin 2016, 94% du chiffre d'affaires du Groupe. La première priorité de cette Stratégie vise la réduction des consommations énergétiques du Groupe et donc la réduction des gaz à effet de serre générés par ses activités. Pour plus d'informations sur cette stratégie bas-carbone, se référer à la partie « Informations Environnementales » du présent Rapport de Gestion.

### **1.5.6.2. Risques environnementaux liés à l'activité**

JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Les risques environnementaux liés à l'activité du Groupe sont donc très limités. Néanmoins, le Groupe a identifié deux sites ICPE soumis à déclaration en France qui font l'objet de tous les contrôles et suivis requis.

### Suivi et gestion du risque

Le Groupe a mis en place des mesures de suivi des risques liés à ces sites et des contrôles réguliers sont effectués pour réduire au maximum les risques environnementaux liés à ces sites.

## **1.5.7. Assurances - Couverture des risques**

### **Politique d'assurance**

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du Groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales

souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, notamment en ce qui concerne les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile des sociétés du Groupe et des mandataires sociaux.

Cette politique permet à la fois d'avoir accès à des niveaux de garanties importants, à des conditions de tarification globalisées et de s'assurer que le niveau des garanties dont bénéficient les sociétés du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, est conforme aux risques potentiels identifiés et à la politique du Groupe en matière de couverture des risques.

Le Groupe peut être amené à souscrire des couvertures locales et/ou spécifiques afin de respecter les réglementations locales en vigueur ou pour répondre à des exigences particulières. Les risques purement locaux comme la garantie des risques associés aux véhicules à moteur sont couverts par chaque pays, sous sa responsabilité.

Pour les risques essentiels, les couvertures mondiales du Groupe interviennent en différence de conditions et/ou différence de limites en cas d'insuffisance des garanties locales.

### **Mise en œuvre**

La politique de gestion des assurances consiste à identifier des risques catastrophiques majeurs en recherchant ceux dont les conséquences seraient les plus importantes pour les tiers, pour les collaborateurs ou pour le Groupe.

Tous les risques significatifs sont couverts par le programme d'assurances mondial du Groupe, celui-ci ne conservant en auto-assurance que les risques de fréquence. Ainsi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure, par l'effet des franchises d'assurance, pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Le montant total des primes versées en 2016 s'élève à 3 716 187 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la notation financière n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'historique de sa sinistralité et de l'évaluation des risques de ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel.

### **Principaux contrats d'assurance Groupe**

Les principales garanties des polices Groupe sont les suivantes :

#### *Responsabilité civile*

Le Groupe a conservé à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 5 000 euros en général, cette franchise étant plus élevée pour les activités en France et en Irlande (franchise de 10 000 euros), au Royaume-Uni (franchise de 30 000 euros), et aux Etats-Unis (franchise d'environ 70 000 dollars US depuis le 1er juillet 2015).

Au-delà de ces franchises, le Groupe a mis en place des lignes successives de garantie dont les montants ont été déterminés après analyse des facteurs de risque propres à l'activité du Groupe et de leurs conséquences possibles. Ces lignes couvrent l'ensemble des filiales dans le monde.

Le seuil d'intervention de ces polices Groupe est de 1 million d'euros ; en deçà, des polices locales spécifiques ont été mises en place dans chaque pays.

#### *Dommages aux biens - Pertes d'exploitation*

Le programme d'assurance unique mis en place pour les principaux pays européens (« free servicing agreement ») a été maintenu en 2016. Les autres filiales étrangères principales du Groupe sont intégrées dans le programme mondial du Groupe, qui intervient en réassurance des polices locales mises en place.

Les filiales étrangères plus petites sont assurées, hors réseau et localement, la police du Groupe intervenant, en cas de sinistre, en différence de conditions et/ou différence de limites.

Les dispositifs publicitaires sont garantis à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.

Les bâtiments d'exploitation, notamment les centres de préparation des affiches, sont assurés à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. Les plafonds de garantie incluent les pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti.

Trois niveaux de franchises sont applicables : 60 000 euros/25 000 euros/15 000 euros, qui sont attribués en fonction de la taille des filiales.

En matière de Pertes d'exploitation, la franchise applicable de -10 % du montant du sinistre, a été maintenue avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros.

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente.

La politique d'assurance du Groupe est susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché.

#### **1.6. PRISES DE PARTICIPATION OU DE CONTROLE SIGNIFICATIVES DE L'EXERCICE DANS DES SOCIETES AYANT LEUR SIEGE SOCIAL SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS**

Néant

En juin, JCDecaux s'est vu au regret de devoir décider de ne pas poursuivre l'opération d'augmentation de sa participation dans le groupe Metrobus de 33% à 100%, dont l'intérêt économique et stratégique dans un marché publicitaire en pleine transformation numérique est remis en cause par les exigences trop importantes de l'Autorité. JCDecaux avait pourtant proposé des engagements significatifs confortés par le test de marché.

## 2. INFORMATIONS RELATIVES AUX ETATS FINANCIERS

### 2.1. PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX

#### 2.1.1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITE

Le 19 octobre 2015, JCDecaux avait passé un accord avec Publicis Groupe en vue d'une augmentation de la participation de JCDecaux dans le capital de Metrobus de 33 % à 100 % sous réserve d'autorisation de l'Autorité de la Concurrence. JCDecaux a décidé le 1er juin 2016 de renoncer à poursuivre cette opération dont l'intérêt économique et stratégique était remis en cause par les exigences trop importantes de l'Autorité de la Concurrence.

Le 26 mai 2016, JCDecaux SA a placé 750 millions d'euros d'obligations à 7 ans, à échéance 1er juin 2023. Le produit de cette émission sera dédié aux besoins généraux de financement et en particulier en prévision de l'échéance de l'emprunt obligataire actuel en février 2018 pour 500 millions d'euros.

#### 2.1.2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

##### a) PRODUITS D'EXPLOITATION

Le chiffre d'affaires 2016 s'élève à 73,7 millions d'euros contre 73,6 millions d'euros en 2015 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 production immobilisée s'élève à 5,3 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 6,4 millions d'euros en 2015.

Le poste Reprises sur amortissements, provisions, et transferts de charges s'établit à 3,5 millions d'euros contre 2,0 millions d'euros en 2015, suite à l'activation en charges à répartir des frais d'émission du nouvel emprunt obligataire pour 3,0 millions d'euros.

Les autres produits s'élèvent à 44,9 millions d'euros contre 41,6 millions d'euros en 2015 et correspondent notamment aux redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 127,4 millions d'euros contre 123,6 millions d'euros en 2015.

##### b) CHARGES D'EXPLOITATION

Les charges d'exploitation se sont élevées à 144,4 millions d'euros contre 147,0 millions d'euros en 2015, soit une diminution de 1,8% (-2,6 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes s'établissent à 73,0 millions d'euros contre 79,7 millions d'euros en 2015 soit une baisse de 8,4% (-6,7 millions d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 30,9 millions d'euros contre 31,0 millions d'euros en 2015,
- d'honoraires pour 7,1 millions d'euros contre 16,7 millions d'euros en 2015 soit une baisse de 9,6 millions d'euros qui s'explique par une diminution du nombre de projets de croissance externe, ainsi que par les honoraires liés à des opérations spécifiques en 2015, l'OPAS pour 4,2 millions d'euros et l'extension de la ligne de crédit revolving pour 1,5 millions d'euros,
- de coûts administratifs facturés par certaines filiales pour 6,2 millions d'euros contre 5,2 millions d'euros en 2015,
- de management fees facturés par certaines filiales pour 4,0 millions d'euros contre 3,9 millions d'euros en 2015.

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 4,7 millions d'euros en 2016 contre 5,2 millions d'euros en 2015, soit une baisse de 0,5 million d'euros.

Les frais de personnel se sont élevés à 46,5 millions d'euros contre 45,7 millions d'euros en 2015, soit une hausse de 1,8% (0,8 million d'euros).

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 11,7 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 8,2 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir pour 1,6 millions d'euros, des dotations pour engagements de retraite pour 1,8 millions d'euros et des dotations aux provisions pour 0,1 million d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 7,7 millions d'euros et se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France.

#### c) RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier ressort en perte de 43,2 millions d'euros en 2016 contre un bénéfice de 29,3 millions d'euros en 2015, soit une baisse de 72,5 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- les dotations aux provisions pour dépréciation des participations nettes des reprises pour 45,8 millions d'euros en 2016 contre des reprises nettes en 2015 de 1,0 million d'euros qui concernent essentiellement les titres de la filiale JCDecaux Amériques Holding,
- les dotations sur prêts aux filiales nettes des reprises pour 12,3 millions d'euros en 2016 contre 3,7 millions d'euros en 2015,
- les autres dotations nettes pour 3,8 millions en 2015 contre 0,9 million en 2015,
- une augmentation de la charge nette d'intérêts financiers de 5,8 millions d'euros due à hauteur de 4,4 millions d'euros au nouvel emprunt obligataire.
- la baisse des produits de participation de 11,7 millions d'euros,
- la hausse des gains de change nets des pertes de change de 3,3 millions d'euros,

#### d) RESULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel ressort en perte de 2,5 millions d'euros. Il est composé des dotations nettes des reprises aux amortissements dérogatoires pour 2,5 millions d'euros.

#### e) RESULTAT NET

L'exercice 2016 fait ressortir, après constatation d'un produit d'impôt sur les bénéfices de 9,0 millions d'euros, une perte de 53,8 millions d'euros.

### 2.1.3. CHARGES NON DEDUCTIBLES

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quarter du Code Général des Impôts, se sont élevées à 109 615 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 36 535 euros.

## 2.2. PRESENTATION DES COMPTES CONSOLIDES

---

### 2.2.1. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du Groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document de Référence. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2016 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 2016 et présentés avec des informations financières comparatives 2015 établies selon ce même référentiel.

- **Synthèse de l'activité en 2016**

Conformément à IFRS 11 applicable le 1er janvier 2014, les sociétés sous contrôle conjoint antérieurement consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle doivent désormais être intégrées selon la méthode de la mise en équivalence. Toutefois, les données opérationnelles des sociétés sous contrôle conjoint continuent d'être intégrées proportionnellement dans le reporting de gestion opérationnelle du groupe, sur lequel s'appuient les dirigeants dans le cadre de leurs prises de décision. C'est pourquoi les données opérationnelles communiquées ci-après sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et restent ainsi cohérentes avec les données historiques. Pour le compte de résultat, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au résultat d'exploitation. Pour le tableau de flux de trésorerie, il s'agit de tous les agrégats jusqu'au cash-flow disponible. Ces données ainsi ajustées de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle, de résultat d'exploitation et de cash-flow disponible sont réconciliées avec les données IFRS en Annexe 1 ci-dessous.

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 5,8 % à 3 392,8 millions d'euros en 2016, dont 12,9 % réalisés sur des supports digitaux. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 3,3 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 646,5 millions d'euros en baisse de 7,0 % et a représenté 19,1 % du chiffre d'affaires, contre 21,7 % en 2015. Le résultat d'exploitation du Groupe, avant dotations et reprises de perte de valeur, a représenté 10,4 % du chiffre d'affaires en 2016, contre 11,6 % en 2015. Le résultat d'exploitation du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est établi à 353,1 millions d'euros en 2016, soit 10,4 % du chiffre d'affaires, contre 11,1 % en 2015.

Au 31 décembre 2016, les effectifs du Groupe sont de 13 027 collaborateurs (dont 1 286 de quote-part d'effectif employé par les coentreprises), soit une augmentation de 173 collaborateurs par rapport à fin 2015, principalement liée à l'intégration des groupes Outfront Media et Top Media en 2016.

Le tableau ci-contre présente en synthèse le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et les ratios de marge opérationnelle et de résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires pour chacune des trois activités du Groupe sur les exercices 2016 et 2015.

## **Exercice clos au 31 décembre (données ajustées <sup>(1)</sup>)**

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2016	2015
<b>MOBILIER URBAIN</b>		
<b>Chiffre d'affaires</b>		
- Publicité	1 376,4	1 249,1
- Vente, location et entretien	147,3	145,2
<b>Chiffre d'affaires Total</b>	<b>1 523,7</b>	<b>1 394,3</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>405,4</b>	<b>441,6</b>
Taux de marge opérationnelle	26,6 %	31,7 %
<b>Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>193,2</b>	<b>201,1</b>
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	12,7 %	14,4 %
<b>Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>194,8</b>	<b>184,7</b>
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	12,8 %	13,2 %
<b>TRANSPORT</b>		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 373,7</b>	<b>1 355,4</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>182,0</b>	<b>201,5</b>
Taux de marge opérationnelle	13,2 %	14,9 %
<b>Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>130,5</b>	<b>152,1</b>
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,5 %	11,2 %
<b>Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>130,6</b>	<b>154,6</b>
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,5 %	11,4 %
<b>AFFICHAGE</b>		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>495,4</b>	<b>457,9</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>59,1</b>	<b>52,1</b>
Taux de marge opérationnelle	11,9 %	11,4 %
<b>Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>27,7</b>	<b>18,2</b>
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	5,6 %	4,0 %
<b>Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>27,7</b>	<b>18,2</b>
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	5,6 %	4,0 %
<b>TOTAL GROUPE</b>		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 392,8</b>	<b>3 207,6</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>646,5</b>	<b>695,2</b>
Taux de marge opérationnelle	19,1 %	21,7 %
<b>Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>351,4</b>	<b>371,4</b>
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	10,4 %	11,6 %
<b>Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur</b>	<b>353,1</b>	<b>357,5</b>
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	10,4 %	11,1 %

(1) Les données ajustées prennent en compte l'impact en proportionnel des coentreprises sous contrôle conjoint. Ces données sont réconciliées avec les données IFRS dans l'Annexe 1 ci-dessous.

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 et du ciblage du réseau et, plus généralement, de la conjoncture globale du marché publicitaire et de l'économie.

##### **1.1.1. Croissance organique et croissance publiée**

La croissance organique du Groupe correspond à la croissance du chiffre d'affaires ajusté hors effet de change et variation de périmètre. L'exercice de référence est inchangé par rapport aux données publiées, et la croissance organique est calculée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent au chiffre d'affaires de l'exercice en cours et en prenant en compte les variations de périmètre prorata temporis, mais en incluant les variations de chiffre d'affaires liés aux gains de nouveaux contrats et aux pertes de contrats précédemment en portefeuille. La croissance publiée correspond à la croissance organique augmentée de la croissance correspondant au chiffre d'affaires généré par les sociétés acquises et par les sociétés nouvellement intégrées au périmètre de consolidation (dans le cadre d'opérations de partenariat), et diminuée de l'impact négatif sur le chiffre d'affaires des cessions d'actifs, et augmentée ou diminuée de l'impact du change.

##### **1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire**

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaire entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires. Pour les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe n'agit pas en tant que mandataire mais assume les risques et avantages liés à l'activité, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation. Les charges d'escomptes sont déduites du chiffre d'affaires. Par ailleurs, le Groupe fait un suivi distingué du chiffre d'affaires digital. Le chiffre d'affaires digital correspond aux ventes d'espaces publicitaires réalisées sur tous supports digitaux ou électroniques, installés pour une durée supérieure à 6 mois. Ces supports publicitaires digitaux peuvent être de technologies et tailles diverses, soit physiques (écrans à LED ou LCD), soit immatériels (Internet ou WIFI).

##### **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 oeuvre de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires de mobilier urbain, selon le concept « JCDecaux Innovate », et de services annexes à son chiffre d'affaires digital.

## 1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 392,8 millions d'euros en 2016 (incluant 12,9% de chiffre d'affaires digital) contre 3 207,6 millions d'euros en 2015, et 10,5% de chiffre d'affaires digital. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +170,0 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2016. La fluctuation des devises entre 2015 et 2016 a généré un impact de change négatif de -89,1 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution organique du chiffre d'affaires s'est élevée à +3,3 % en 2016. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +5,2 %, +2,1 % et +0,9 %.

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

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 523,7 millions d'euros en 2016 (dont 8,5% de chiffre d'affaires digital), contre 1 394,3 millions d'euros en 2015 (dont 4,9% de chiffre d'affaires digital), soit une progression de 9,3 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +83,4 millions d'euros principalement lié à l'effet année pleine du groupe Cemusa, au changement de taux de consolidation d'IGP Decaux ainsi qu'à l'acquisition du groupe Outfront Media. Les variations des cours de change entre 2015 et 2016 ont généré un impact négatif de -26,1 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, en raison de la dépréciation vis-à-vis de l'euro de la livre sterling, du tenge kazakh et de la livre turque qui compensent l'appréciation du yen japonais.

- Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en croissance de 10,2 % en 2016.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 5,7 % sur l'année 2016. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche une bonne croissance grâce à la digitalisation du plus grand réseau d'abribus publicitaires au monde à Londres où la plupart des 500 écrans ont été installés aux 3ème et 4ème trimestres 2016. L'Asie-Pacifique affiche une bonne croissance. L'Amérique du Nord est en légère augmentation. Le Reste du Monde est en hausse.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 147,3 millions d'euros en 2016, contre 145,2 millions d'euros en 2015, soit une progression de +1,4 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire s'est amélioré de +0,6 %.

## Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 373,7 millions d'euros en 2016 (dont 19,7 % de chiffre d'affaires digital), contre 1 355,4 millions d'euros en 2015 (dont 17,5 % de chiffre d'affaires digital), soit une croissance de 1,4 %.

En 2016, les variations de périmètre ont eu un impact positif de +35,5 millions d'euros, principalement lié à l'effet année pleine de l'acquisition de Cemusa et de l'augmentation du taux d'intégration d'IGP Decaux. Les variations des cours de change entre 2015 et 2016 ont eu un impact négatif de -45,2 millions d'euros, principalement lié à l'appréciation de l'euro face au yuan chinois et à la livre sterling britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 2,1 % en 2016. L'Asie-Pacifique est stable en raison d'un ralentissement significatif en Chine (incluant Hong Kong et Macao). L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche une bonne croissance. L'Amérique du Nord est en légère baisse. Le Reste du Monde connaît une forte croissance.

## Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 495,4 millions d'euros en 2016 (dont 7,5 % de chiffre d'affaires digital), contre 457,9 millions d'euros en 2015 (dont 6,5% de chiffre d'affaires digital), soit une hausse de +8,2 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +51,1 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition du groupe Outfront Media en 2016 et à l'effet année pleine de l'intégration du groupe Continental. Les variations des cours de change entre 2015 et 2016 ont eu un impact négatif de -17,9 million d'euros, principalement lié à la dépréciation de la livre britannique, la dévaluation du rouble russe et du rand sud-africain.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 0,9 % en 2016. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est stable. Le Reste du Monde affiche une bonne croissance, grâce à la Russie.

### 1.2.2. Chiffre d'affaires ajusté par zone géographique

#### Exercice clos au 31 décembre

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2016		2015	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Europe <sup>(1)</sup>	886,2	26,2	829,8	25,9
Asie-Pacifique	819,3	24,1	832,6	26,0
France	628,8	18,5	613,5	19,1
Reste du Monde <sup>(2)</sup>	405,3	11,9	335,0	10,4
Royaume-Uni	382,2	11,3	369,6	11,5
Amérique du Nord	271,0	8,0	227,1	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>3 392,8</b>	<b>100,0</b>	<b>3 207,6</b>	<b>100,0</b>

(1) Hors France et Royaume-Uni

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

- Le chiffre d'affaires de la zone Europe hors France et Royaume-Uni a représenté 886,2 millions d'euros, en progression de 6,8 % par rapport à 2015. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue légèrement de -0,3 % par rapport à 2015.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires s'est élevé à 819,3 millions d'euros, en baisse de -1,6 % par rapport à 2015. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de 1,1 %.
- Le chiffre d'affaires de la France s'est établi à 628,8 millions d'euros en 2016, en hausse de 2,5 % par rapport à 2015. Aucune variation de périmètre n'est intervenue en 2016.
- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 405,3 millions d'euros, en augmentation de 21,0 % par rapport à 2015. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 6,3 %.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 382,2 millions d'euros en 2016, en hausse de 3,4 % par rapport à 2015. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 16,4 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 271,0 millions d'euros, en hausse de 19,3 % par rapport à 2015. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a augmenté de 0,3 %.

Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, les intégrations des groupes Continental et Outfront Media participent à la contribution croissante de la zone Reste du Monde au chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016, son poids passant de 10,4 % en 2015 à 11,9 % en 2016. L'Amérique du Nord, tirée par l'effet année pleine de l'intégration du groupe Cemusa, progresse de 7,1 % à 8,0 %. Le Reste de l'Europe voit également sa contribution au chiffre d'affaires du groupe en 2016 augmenter passant de 25,9 % en 2015 à 26,2 % en 2016. En dépit de la croissance de leur chiffre d'affaires, le poids relatif de la France et du Royaume-Uni diminue, passant respectivement de 19,1 % à 18,5 % et de 11,5 % à 11,3 %. Enfin, la baisse du chiffre d'affaires de l'Asie-Pacifique se traduit par une diminution de sa contribution au chiffre d'affaires du Groupe qui passe de 26,0 % à 24,1 %.

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

En 2016, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact positif de +170,0 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- L'effet année pleine de l'acquisition, en juin 2015, de 70 % de Continental Outdoor Media, groupe spécialisé dans l’Affichage Grand Format en Afrique. Continental Outdoor Media est consolidé en intégration globale
- L'effet année pleine de l'acquisition, fin juin 2015, d'une participation complémentaire de 27,65 % dans la société IGPDecaux (Italie). Cette société antérieurement consolidée à 32,35 % est désormais consolidée à 60 %, toujours selon l'intégration proportionnelle
- L'effet année pleine de l'acquisition, fin août 2015, de 70 % du groupe Eye Catcher au Pérou, opérant dans le Mobilier Urbain et le Transport. Eye Catcher est consolidé en intégration globale
- L'effet année pleine de l'acquisition, début novembre 2015, d'In Focus au Royaume-Uni. In Focus est consolidé en intégration globale
- L'effet année pleine de l'acquisition en novembre 2015, de 100 % du groupe Cemusa (Espagne, Italie, Etats-Unis et Brésil)
- L'acquisition, en avril 2016, de 85 % du groupe Outfront Media au Mexique et en Amérique Latine opérant dans l’Affichage et le Mobilier Urbain. Outfront Media est consolidé en intégration globale
- L'acquisition, fin juin 2016, de 73 % du groupe DOOH en Belgique opérant dans le Mobilier Urbain. DOOH est consolidé en intégration globale
- L'acquisition, fin décembre 2016, du groupe Top Media au Panama n'a pas eu d'impact sur le chiffre d'affaires

Les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de +83,4 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, +35,5 millions d'euros sur l'activité Transport et +51,1 millions d'euros sur l'activité Affichage.

## 2) LA MARGE OPERATIONNELLE

### 2.1. Définitions

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

- la marge opérationnelle
- le résultat d'exploitation

Ainsi que mentionné ci-dessus, ces deux indicateurs clés de performance du Groupe que sont la marge opérationnelle et le résultat d'exploitation sont ajustés de la contribution en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint.

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

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs. La marge opérationnelle inclut les dotations aux provisions nettes de reprises relatives aux comptes clients.

La marge opérationnelle est impactée d'une part des charges d'escompte comptabilisées en moins du chiffre d'affaires et des produits d'escompte enregistrés en moins des coûts directs d'exploitation, et d'autre part des charges de stock-options, comptabilisées sur la ligne « Coûts commerciaux, généraux et administratifs ».

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

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

## 2.2. Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 646,5 millions d'euros en 2016, contre 695,2 millions d'euros en 2015, soit une diminution de 7,0 %. Elle a représenté 19,1 % du chiffre d'affaires en 2016, contre 21,7 % en 2015.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en baisse de 8,2 % à 405,4 millions d'euros et représente 26,6 % du chiffre d'affaires contre 31,7 % en 2015.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 182,0 millions d'euros, en baisse de -9,7 % par rapport à 2015, et s'établit à 13,2 % du chiffre d'affaires contre 14,9 % en 2015.

Affichage : La marge opérationnelle est en hausse de 13,4 % à 59,1 millions d'euros et représente 11,9 % du chiffre d'affaires contre 11,4 % en 2015.

## 3) RESULTAT D'EXPLOITATION

### 3.1. Définitions

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des goodwill et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « pièces détachées maintenance ». Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession (qu'il s'agisse d'actifs corporels et incorporels, de coentreprises ou de titres de sociétés), les profits ou pertes découlant de la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou conservée) dans le cas d'un regroupement d'entreprises avec prise de contrôle (dans le cadre d'une perte de contrôle), les ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, les goodwill négatifs, les coûts directs liés aux acquisitions et les éléments non récurrents.

Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur des sociétés en contrôle conjoint, ainsi que des immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « dotations aux amortissements et provisions nettes ». Les pertes de valeur des goodwill sont enregistrées sur la ligne « Perte de valeur des goodwill ».

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

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

Les panneaux d'affichage font l'objet d'un mode d'amortissement propre aux pays concernés, déterminé en fonction de la réglementation et des conditions économiques locales. La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 20 ans.

### 3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2016, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 351,4 millions d'euros, contre 371,4 millions d'euros en 2015, soit une baisse de 5,4 %. Il a représenté 10,4 % du chiffre d'affaires en 2016, contre 11,6 % en 2015. La baisse de 20,0 millions d'euros se décompose en une diminution de 48,7 millions d'euros de la marge opérationnelle et en une baisse de 28,7 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations enregistrées suite au test de perte de valeur sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint, les goodwill, et les actifs corporels et incorporels et hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions) s'élèvent à 261,9 millions d'euros en 2016 contre 250,0 millions d'euros en 2015. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions ont évolué favorablement de -22,7 millions d'euros en 2015 à +29,6 millions d'euros en 2016.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2016 une reprise nette de 16,5 millions d'euros, contre une reprise nette de 11,3 millions d'euros en 2015. Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 46,1 millions d'euros en 2016, contre 46,8 millions d'euros en 2015.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 33,2 millions d'euros en 2016. Ce poste représentait une charge nette de 15,6 millions d'euros en 2015. Cette augmentation est principalement liée aux coûts de restructuration engagés suite aux acquisitions de Cemusa et Outfront Media.

Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 353,1 millions d'euros, contre 357,5 millions d'euros en 2015. Les dotations et reprises de perte de valeur affectent en effet positivement le résultat d'exploitation à hauteur de 1,7 million d'euros en 2016. Elles sont constituées d'une reprise nette de provisions pour perte à terminaison pour 1,2 million d'euros et d'une reprise pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels pour 0,5 million d'euros.

## **Mobilier Urbain**

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2016, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'élève à 193,2 millions d'euros contre 201,1 millions d'euros en 2015, soit une baisse de 3,9 %. Il représente 12,7 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2016, contre 14,4 % en 2015.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 182,3 millions d'euros en 2016 contre 178,1 millions d'euros en 2015, soit une hausse de 4,2 millions d'euros. Elles ont représenté 12,0 % du chiffre d'affaires. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 17,4 millions d'euros (contre une charge de 16,6 millions d'euros en 2015).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 14,6 millions d'euros en 2016, contre une reprise nette de 5,7 millions d'euros en 2015. Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 40,9 millions d'euros en 2016, contre 42,5 millions d'euros en 2015.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 21,0 millions d'euros en 2016, contre une charge nette de 9,0 millions d'euros en 2015.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2016 est impacté de reprises de provisions pour perte à terminaison à hauteur de 1,2 million d'euros et de reprise pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de 0,4 million d'euros contre respectivement -12,3 millions d'euros et -4,1 millions d'euros en 2015, et s'élève ainsi à 194,8 millions d'euros en 2016, contre 184,7 millions d'euros en 2015.

## **Transport**

Avant dotations et reprises de perte de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 130,5 millions d'euros en 2016, contre 152,1 millions d'euros en 2015, soit une baisse de 14,2 %. Il a représenté 9,5 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2016, contre 11,2 % en 2015.

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté un montant de 48,1 millions d'euros en 2016, soit 3,5 % 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 et reprises de provisions

pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 7,0 millions d'euros en 2016 contre une charge de 2,7 millions d'euros en 2015.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une charge nette de 1,4 million d'euros en 2016, contre une reprise nette de 0,2 million d'euros en 2015.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 1,6 million d'euros en 2016, contre une charge de 0,9 million d'euros en 2015.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 7,3 millions d'euros contre une charge de 2,3 millions d'euros en 2015.

Le résultat d'exploitation de l'activité Transport en 2016 est positivement impacté par la reprise de perte de valeur à hauteur de 0,1 million d'euros contre une reprise de 2,5 millions d'euros en 2015, et s'élève ainsi à 130,6 millions d'euros en 2016, contre 154,6 millions d'euros en 2015.

### **Affichage**

Avant dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 27,7 millions d'euros en 2016, contre 18,2 millions d'euros en 2015 soit une hausse de 52,2 %. Il a représenté 5,6 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2016, contre 4,0 % en 2015.

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 31,5 millions d'euros en 2016, contre 28,2 millions d'euros en 2015. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 5,3 millions d'euros (contre une charge de 3,4 millions d'euros en 2015).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 3,3 millions d'euros en 2016, contre une reprise nette de 5,3 millions d'euros en 2015.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 3,6 millions d'euros en 2016, contre 3,3 millions d'euros en 2015.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 4,9 millions d'euros contre une charge de 4,3 millions d'euros en 2015.

Aucune dotation et reprise de perte de valeur n'a été constatée en 2016. Le résultat d'exploitation s'élève à 27,7 millions d'euros en 2016 contre 18,2 millions d'euros en 2015. En 2015, la situation était identique, aucune dotation ni reprise de perte de valeur n'a été comptabilisée.

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

En 2016, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 100,8 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation en 2016 passe de 353,1 millions d'euros à 252,3 millions d'euros.

En 2015, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'était élevée à 87,4 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation en 2015 passait donc de 357,5 millions d'euros à 270,1 millions d'euros.

## **4) RESULTAT FINANCIER**

En 2016, le résultat financier ressort à -18,8 millions d'euros, soit une amélioration de 14,9 millions d'euros par rapport à 2015. Cette évolution s'explique principalement par un produit net d'actualisation et revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires en 2016 de 10,1 millions d'euros et par une variation négative de 2,9 millions d'euros sur les charges d'intérêts financiers liés à un nouvel emprunt obligataire émis en juin 2016 et à la diminution de rémunération des placements.

## **5) IMPOTS SUR LES BENEFICES**

En 2016, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 73,6 millions d'euros, contre 72,9 millions d'euros en 2015.

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 31,5 % en 2016 contre 30,8 % en 2015. Après retraitement de l'effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 32,9 % en 2016, contre 30,1 % en 2015.

## **6) QUOTE-PART DANS LES RESULTATS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE**

En 2016, la quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence s'est élevée à 95,2 millions d'euros, soit une évolution favorable de 13,8 millions d'euros par rapport à 2015. Cette évolution s'explique principalement par l'amélioration des résultats des coentreprises de 9,3 millions d'euros par rapport à 2015.

## **7) RESULTAT NET**

Le résultat net part du Groupe, avant comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 223,5 millions d'euros, en diminution de 17,9 millions d'euros par rapport à 2015, en lien avec la diminution du résultat d'exploitation et malgré l'amélioration de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net part du Groupe, après comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 224,7 millions d'euros en 2016, contre 233,9 millions d'euros en 2015, soit une diminution de 9,2 millions d'euros. Cette diminution est limitée en raison de l'évolution favorable des pertes de valeur, qui impactent positivement le résultat net part du Groupe à hauteur de 1,2 million d'euros en 2016 contre -7,5 millions d'euros en 2015.

## **8) FLUX DE TRESORERIE**

Au 31 décembre 2016, le Groupe présente une dette nette de 418,6 millions d'euros (selon la définition de la dette nette du Groupe, hors engagements de rachat de minoritaires, telle que définie et détaillée au paragraphe 4.13 des Annexes aux comptes consolidés) contre une dette nette de 400,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 18,1 millions d'euros.

### **8.1. Cash-flow disponible**

Les données opérationnelles de cash-flow disponible détaillées et commentées dans le présent paragraphe sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint. La réconciliation avec les données IFRS est donnée en Annexe 1 ci-dessous.

#### **8.1.1. Flux nets issus des activités opérationnelles**

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2016 ont représenté 631,7 millions d'euros, contre 698,4 millions d'euros en 2015. Cette diminution de 66,7 millions d'euros est essentiellement liée à la baisse de la marge opérationnelle, des autres flux d'exploitation et des flux financiers et malgré une évolution favorable de la variation du besoin en fonds de roulement de 21,7 millions d'euros par rapport à 2015. Les flux 2016 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 646,5 millions d'euros diminuée des flux financiers de 4,9 millions d'euros, des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 41,8 millions d'euros et augmentés de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux positif de 47,9 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une hausse des stocks de 15,7 millions d'euros
- une baisse des postes clients et autres créances de 8,1 millions d'euros
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 55,5 millions d'euros

Les intérêts financiers nets payés en 2016 ont représenté 15,7 millions d'euros, contre 17,9 millions d'euros en 2015.

L'impôt sur le résultat payé en 2016 a représenté 110,0 millions d'euros, contre 117,7 millions d'euros en 2015, soit une baisse de 7,7 millions d'euros.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2016 ont représenté ainsi 506,0 millions d'euros, contre 562,8 millions d'euros en 2015.

#### 8.1.2. Investissements corporels et incorporels nets

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 248,8 millions d'euros et les encaissements sur cessions ont représenté 6,5 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 242,3 millions d'euros, dont 42% est relatif aux supports digitaux. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 223,1 millions d'euros, incluent 204,0 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 19,0 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 25,7 millions d'euros, incluent 9,2 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 16,5 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevés à 236,7 millions d'euros en 2015 et les encaissements sur cessions avaient représenté 7,3 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 229,4 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 211,8 millions d'euros, incluaient 179,1 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 32,7 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 24,9 millions d'euros, incluaient 10,6 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 14,3 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 159,8 millions d'euros en 2016, soit 72 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 23,5 millions d'euros en 2016. En 2015, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 136,3 millions d'euros, soit 64 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 21,8 millions d'euros en 2015.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 36,0 millions d'euros en 2016, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 1,0 million d'euros. En 2015, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 43,9 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 1,6 million d'euros.

En 2016, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 27,2 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 1,3 million d'euros. En 2015, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 31,6 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 1,5 million d'euros.

Ainsi le cash-flow disponible, flux nets des activités opérationnelles diminués des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions ressort à 263,7 millions d'euros en 2016 contre 333,4 millions d'euros en 2015.

L'impact du passage de l'intégration proportionnelle à la mise en équivalence des sociétés sous contrôle conjoint sur le cash-flow disponible est de -34,2 millions d'euros en 2016 et de +1,5 million d'euros en 2015. Après prise en compte de cet impact, le cash-flow disponible ressort à 229,5 millions d'euros en 2016 contre 334,9 millions d'euros en 2015.

#### 8.2. Décaissements sur acquisitions de titres de participation et des autres immobilisations financières nets des encaissements

Les décaissements sur acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise se sont élevés à 84,2 millions d'euros en 2016. Ces acquisitions correspondent principalement aux prises de contrôle du groupe Outfront Media en Amérique Latine et de la société DOOH en Belgique, ainsi qu'à des augmentations de capital dans les sociétés mises en équivalence.

Les encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée ont représenté 7,8 millions d'euros en 2016.

Les acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions se sont élevées à 0,8 million d'euros.

### 8.3. Flux nets issus du financement

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

Le Groupe a augmenté sa dette financière nette au bilan de 18,1 millions d'euros en 2016. Cette hausse s'analyse en :

- une hausse de 686,2 millions d'euros de la dette financière brute au bilan qui concerne principalement la mise en place d'un emprunt obligataire pour 750,0 millions d'euros
- une hausse de 672,6 millions d'euros de la trésorerie gérée
- une hausse de 4,5 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à 690,7 millions d'euros et se décompose en :

- 667,2 millions d'euros d'augmentations nettes des flux de financement
- +23,5 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

#### 8.3.2. Flux nets issus des acquisitions/cessions de participations ne donnant pas le contrôle

En 2016, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle se sont élevés à 21,3 millions d'euros. Les encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle ont représenté 8,8 millions d'euros.

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

La société JCDecaux SA a distribué des dividendes au cours de l'exercice 2016 pour un montant de 118,9 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 14,2 millions d'euros.

Les augmentations de capitaux propres nettes des réductions ont représenté 0,5 million d'euros.

## 9) GESTION FINANCIERE

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 2016, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés.

## 10) ENGAGEMENTS DU GROUPE AUTRES QUE LES ENGAGEMENTS LIES A LA GESTION FINANCIERE

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2017 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 8.

## 2.2.2. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

### 2.2.2.1. 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 2016, le Groupe a consacré 213,2 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 189,7 millions d'euros en 2015. Le Groupe a également consacré 35,6

millions d'euros, contre 47,0 millions d'euros en 2015 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

#### 2.2.2.2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2017 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobiliers dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés, avec une part significative de supports digitaux.

### **2.2.3. POLITIQUE FISCALE**

En tant qu'entreprise internationale de plus de 13 000 employés dans le monde, JCDecaux exerce ses activités dans 75 pays où le revenu imposable est localisé.

Notre objectif est de veiller à ce que l'impôt soit payé et que les déclarations de revenus soient déposées dans les temps dans chaque juridiction, conformément aux lois et règlements en vigueur. La Direction Fiscale de JCDecaux, qui relève directement du Directeur Financier et Administratif du Groupe, membre du Directoire de JCDecaux, est impliquée dans tous les aspects pertinents de notre activité, en étroite collaboration avec la direction pour fournir des conseils et assurer des opérations efficaces et conformes.

Nous pratiquons la transparence pour développer des relations de confiance avec les autorités fiscales et nous avons été pleinement conformes aux recommandations du BEPS[1] (lignes directrices de l'OCDE[2]) avant même qu'elles soient publiées. Nous comprenons parfaitement l'objectif du reporting pays par pays et nous le considérons comme une occasion de promouvoir la transparence internationale et de renforcer le dialogue et la coopération avec les autorités fiscales locales.

*[1] Base Erosion and Profit Shifting » = Erosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices*

*[2] Organisation de Coopération et de Développement Économiques*

## ANNEXE 1

### Résultat d'exploitation – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

2016				2015		
EN MILLIONS D'EUROS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 392,8</b>	<b>-418,3</b>	<b>2 974,5</b>	<b>3,207,6</b>	<b>-400,5</b>	<b>2 807,1</b>
Coûts directs d'exploitation	-2 206,3	244,8	-1 961,5	-2 002,4	234,2	-1 768,2
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-540,0	55,1	-484,9	-510,0	53,8	-456,2
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>646,5</b>	<b>-118,4</b>	<b>528,1</b>	<b>695,2</b>	<b>-112,5</b>	<b>582,7</b>
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-215,8	16,6	-199,2	-261,4	22,9	-238,5
Pièces détachées de maintenance	-46,1	1,0	-45,1	-46,8	1,4	-45,4
Autres produits opérationnels	8,2	-0,1	8,1	9,0	-0,1	8,9
Autres charges opérationnelles	-41,4	0,1	-41,3	-24,6	0,9	-23,7
<b>Résultat d'exploitation (avant pertes de valeur)</b>	<b>351,4</b>	<b>-100,8</b>	<b>250,6</b>	<b>371,4</b>	<b>-87,4</b>	<b>284,0</b>
Dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels et des coentreprises	1,7	0,0	1,7	-13,9	0,0	-13,9
Perte de valeur des goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (après pertes de valeur)</b>	<b>353,1</b>	<b>100,8</b>	<b>252,3</b>	<b>357,5</b>	<b>-87,4</b>	<b>270,1</b>

### Cash-flow disponible – Réconciliation des données Ajustées avec les données IFRS

2016				2015		
EN MILLIONS D'EUROS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS
<b>Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles</b>	<b>631,7</b>	<b>-75,4</b>	<b>556,3</b>	<b>698,4</b>	<b>-51,6</b>	<b>646,8</b>
Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	47,9	-29,9	18	26,2	-4,4	21,8
- Variation des stocks	-15,7	-0,2	-15,9	8,2	0,4	8,6
- Variation des clients et autres créances	8,1	-21,3	-13,2	-18,9	12,8	-6,1
- Variation des fournisseurs et autres dettes	55,5	-8,4	47,1	36,9	-17,6	19,3
Intérêts financiers nets payés	-15,7	4	-11,7	-17,9	5,4	-12,5
Impôt sur le résultat payé	-110	22,5	-87,5	-117,7	20,2	-97,5
<b>Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles</b>	<b>506</b>	<b>-48,9</b>	<b>457,1</b>	<b>562,8</b>	<b>-26</b>	<b>536,8</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-248,8	14,9	-233,9	-236,7	27,7	-209
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	6,5	-0,2	6,3	7,3	-0,2	7,1
Investissements corporels et incorporels nets	-242,3	14,7	-227,6	-229,4	27,5	-201,9
<b>CASH-FLOW DISPONIBLE</b>	<b>263,7</b>	<b>-34,2</b>	<b>229,5</b>	<b>333,4</b>	<b>1,5</b>	<b>334,9</b>

## 2.3. INFORMATIONS RELATIVES AUX DELAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS

Conformément aux dispositions de l'article L.441-6-1 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs sont les suivantes :

	<b>Situation au 31.12.2016 (montant en millions d'euros)</b>	<b>Situation au 31.12.2015 (montant en millions d'euros)</b>
Non Echus	15,7	16,3
Echus de 0 à 30 jours	0,9	0,4
Echus de 31 à 60 jours	0,2	0,1
Echus + 60 jours	0,2	0,5
<b>Total</b>	<b>17,0</b>	<b>17,3</b>

## 2.4. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RESULTAT

Constatant que :

- La perte de l'exercice clos au 31 décembre 2016 s'élève à :	53 758 194,31	euros
- le report à nouveau débiteur s'élève à :	0	euro
- la réserve légale s'élève à :	341 555,75	euros
- les autres réserves s'élèvent à :	406 613 984,53	euros

Il est proposé à l'Assemblée Générale, d'affecter la totalité de la perte de l'exercice clos, soit 53 758 194,31 euros au poste « autres réserves » portant ainsi son montant de 406 613 984,53 euros à 352 855 790,22 euros.

Puis, il est proposé à l'Assemblée Générale d'affecter au paiement des dividendes un montant de 119 026 686,80 euros par prélèvement sur le poste « autres réserves », portant ainsi son montant de 406 613 984,53 euros à 287 587 297,73 euros.

Le dividende est fixé à 0,56 euro par action pour chacune des actions ouvrant droit à dividende (soit 212 547 655 actions au 31 décembre 2016).

## 2.5. DIVIDENDES MIS EN DISTRIBUTION AU TITRE DES 3 DERNIERS EXERCICES

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

<b>AU TITRE DE L'EXERCICE</b>	<b>DIVIDENDES DISTRIBUES</b>	<b>MONTANT TOTAL DE DIVIDENDES DISTRIBUES *</b>
2013	0,48 € par action	107 273 690,40 €
2014	0,50 € par action	111 967 167 €
2015	0,56 € par action	118 887 573 €

*\*ces dividendes étaient éligibles pour leur totalité à l'abattement de 40 % prévu par les dispositions de l'article 158-3,2° du Code général des impôts, lorsqu'ils étaient versés à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France*

### 3. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

#### 3.1. STRUCTURE ET EVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIETE ET ACTION EN AUTOCONTROLE

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société est de 3 240 270, 51 euros, divisé en 212 547 655 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2016 était de 212 547 655 actions, égal au nombre des actions constituant le capital.

Au 31 décembre 2016, en l'absence d'action auto-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 n'a été notifié à la Société.

Au 31 décembre 2016, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance détenaient 1 671 483 actions de la Société, représentant environ 0,786 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2016, certains des membres du Directoire (MM. Jean-François, Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux) et du Conseil de surveillance (M. Jean-Pierre Decaux) détenaient ensemble, directement ou indirectement, le contrôle de 1 854 515 125 015 actions de la société JCDecaux Holding (représentant environ 99,99 % du capital de cette société), qui détient elle-même environ 64,008 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2016, certains membres du Directoire (dont le détail figure en page suivante) détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2016, la Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions de la Société JCDecaux SA.

#### **Evolution 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
30/06/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	369 727	5 636,45	20,61	7 620 094,56	3 412 674,05	223 856 582
05/12/2014	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	19 211	292,87	26,32	505 724,87	3 412 966,92	223 875 793
31/12/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	58 541	892,45	21,22	1 242 399,88	3 413 859,37	223 934 334
03/03/2015	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	13 076	199,34	23,47	306 955,90	3 414 058,71	223 947 410

30/06/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	722 601	11 015,99	22,13	15 993 304,96	3 425 074,70	224 670 011
20/07/2015	Réduction de capital par annulation des actions acquises dans le cadre de l'OPAS (*)	12 500 000	190 561,34	39,98	499 809 438,66	3 234 513,36	212 170 011
31/12/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	129 227	1 970,05	22,76	2 941 752,91	3 236 483,41	212 299 238
30/06/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription	244 144	3 721,95	23,40	5 712 242,74	3 240 205,36	212 543 382
31/12/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription	4 273	65,15	19,60	83 771,11	3 240 270,51	212 547 655

(\*) Offre Publique d'Achat Simplifiée réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015.

Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nomination des actions a été supprimée des statuts.

### 3.2. REPARTITION DU CAPITAL

Actionnaires		31 décembre 2014			31 décembre 2015			31 décembre 2016		
		Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote
Actionnaire majoritaire	JCDecaux Holding	156 380 573	69,833 %	69,833 %	135 096 646	63,635 %	63,635 %	136 048 127	64,008 %	64,008 %
Membres du Directoire et du Conseil de surveillance	Jean-Charles Decaux	1 512 210	0,675 %	0,675 %	1 414 973	0,666 %	0,666 %	1 166 725 <sup>(1)</sup>	0,548 %	0,548 % <sup>(2)</sup>
	Jean-François Decaux	1 006 179	0,449 %	0,449 %	941 481	0,443 %	0,443 %	401 752 <sup>(1)</sup>	0,189 %	0,189 % <sup>(2)</sup>
	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,194 %	0,194 %	0	0,000 %	0,000 %	1 752 <sup>(1)</sup>	0,001 %	0,001 % <sup>(2)</sup>
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %
	Alexia Decaux-Lefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Emmanuel Bastide	3 000	0,001 %	0,001 %	4 878	0,002 %	0,002 %	4 878	0,002 %	0,002 %
	Michel Bleitrach	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	David Bourg	-	-	-	871	0,000 %	0,000 %	1 025	0,000 %	0,000 %
	Monique Cohen	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %
	Gérard Degonse	50 757	0,023 %	0,023 %	50 757	0,024 %	0,024 %	50 757	0,024 %	0,024 %
	Daniel Hofer	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,002 %	0,002 %
	Pierre Mutz	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Pierre-Alain Pariente	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %
	Xavier de Sarrau	8 260	0,004 %	0,004 %	8 260	0,004 %	0,004 %	30 000	0,014 %	0,014 %
Sylvie Lelouarn	-	-	-	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	
Sous-total		159 410 573	71,184 %	71,184 %	137 532 460	64,779 %	64,779 %	137 719 610	64,795 %	64,795 %

Autres nominatifs	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004 %	0,004 %	7 453	0,004 %	0,004 %	0	0,000 %	0,000 %
	Danielle Decaux	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %	5 256	0,002 %	0,002 %
	Holding Des Dhuits <sup>(1)</sup>	0	0,000 %	0,000 %	410 105	0,193 %	0,193 %	250 105	0,118 %	0,118 %
	FCPE JCDecaux Développement	174 000	0,078 %	0,078 %	172 600	0,081 %	0,081 %	200 380	0,094 %	0,094 %
	Autres	84 849	0,038 %	0,038 %	104 768	0,05 %	0,05 %	71 527	0,033 %	0,033 %
<b>Sous-total nominatifs</b>		<b>159 680 656</b>	<b>71,305 %</b>	<b>71,304 %</b>	<b>138 230 445</b>	<b>65,111 %</b>	<b>65,111 %</b>	<b>138 246 878</b>	<b>65,042 %</b>	<b>65,042 %</b>
Auto détention et public	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Public	64 253 678	28,693 %	28,693 %	74 068 793	34,889 %	34,889 %	74 300 777	34,957 %	34,957 %
<b>TOTAL</b>		<b>223 934 334</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>212 299 238</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>212 547 655</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>

(1) dont 1 752 actions sont détenues en nue-propriété sous l'usufruit de Mme Danielle DECAUX

(2) concernant les actions détenues en nue-propriété et conformément à la loi, le droit de vote appartient au nu-propiétaire uniquement dans les assemblées générales extraordinaires

(3) Jean-Sébastien DECAUX est seul actionnaire de la société Holding Des DHuits

### **3.3. ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE**

#### **Structure du capital de la Société**

Ces éléments sont détaillés dans la partie « 3. Informations concernant le capital social » du présent rapport de gestion.

**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 et liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci**

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

**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 dans la partie « 5.3 sociétés contrôlées » du présent rapport de gestion.

**Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier**

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de tels mécanismes.

**Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote**

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

**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 et sont détaillées dans la partie « 4.2 Situation des mandataires sociaux (nomination, renouvellement) » du présent rapport de gestion.

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.

**Pouvoirs du Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions**

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en annexe 3 du présent rapport de gestion.

### **Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société**

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012, modifié par avenants le 14 février 2014 et le 10 juillet 2015, pour un montant de 825 millions d'euros est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les emprunts obligataires de 500 millions d'euros émis en février 2013 et 750 millions d'euros émis en juin 2016 comportent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating.

### **Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique**

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans la partie « 4.2. Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social » du présent rapport de gestion. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

## **3.4. INFORMATION SUR LE RACHAT ET LA VENTE DES ACTIONS PROPRES**

### **3.4.1. Rachat par la Société de ses propres actions au cours de l'exercice**

L'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 50 euros par action, et pour un montant maximal global de 1 119 671 650 euros, pendant une période de 18 mois, en vue notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation, valable jusqu'au 19 mai 2016, n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2016.

L'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2016 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 50 euros par action, et pour un montant maximal global de 1 061 496 150 euros, pendant une période de 18 mois également, en vue notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2016.

### **3.4.2. Nouveau programme de rachat d'actions**

Une nouvelle autorisation de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 19 mai 2016.

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 11 mai 2017 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2016, 21 254 765 actions ;
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros ;
- montant maximal du programme : 1 062 738 250 euros pour 21 254 765 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 11 mai 2017 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- la remise d'actions à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le cadre de la réglementation en vigueur ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, soit jusqu'au 11 novembre 2018.

### **3.5. PARTICIPATION DES SALARIES AU CAPITAL SOCIAL**

Au 31 décembre 2016, le pourcentage du capital détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,094 %.

## 4. ELEMENTS RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 4.1. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉES DANS TOUTE SOCIÉTÉ PAR CHACUN DES MANDATAIRES SOCIAUX

#### ➤ Mandats des membres du Directoire

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercés en 2016 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés non-actives dans le domaine de la communication extérieure.

M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire	
47 ans - Nationalité française Détient 1 166 725 actions Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine Président du Directoire depuis le 19 mai 2016, pour une durée de 1 an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-François Decaux).	
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement :	13 mai 2015
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique Latine, Moyen-Orient et Afrique.	
Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe	
Métrobus (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux France (France)	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 septembre 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2003) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 13 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 avril 2014)
Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe	
JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 22 juin 1998)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 décembre 2007)
HLD (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 25 mars 2011)
SCI Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> août 2013)
SCI Trois Jean (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> août 2013)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 27 novembre 2015)
BDC SAS (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 27 juillet 2016)

**Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe**

Néant

**M. Jean-François DECAUX – Directeur Général**

58 ans - Nationalité française

Détient 401 752 actions

Adresse professionnelle : Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)

Directeur Général depuis le 19 mai 2016 pour une durée de 1 an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-Charles Decaux).

Date de 1<sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire :

9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement :

13 mai 2015

Date d'échéance du mandat :

jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Jean-François Decaux a rejoint le Groupe en 1982 et a créé et développé la filiale allemande. Il a également assuré le développement du Royaume-Uni, de l'ensemble des filiales de l'Europe du Nord et de l'Est et a ensuite réalisé l'implantation du Groupe en Amérique du Nord, en Asie Centrale ainsi qu'en Australie.

**Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe**

Métrobus (France)

Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)

Media Frankfurt GmbH (Allemagne)

Vice-Président du Conseil de surveillance (1<sup>ère</sup> nomination : 3 avril 2001)

WALL AG (Allemagne)

Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 6 juillet 2016)

JCDecaux UK Ltd (Royaume-Uni)

Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 24 septembre 2013)

Russ Out of Home BV (Pays-Bas)

Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 12 février 2013)

AFA JCDecaux A/S (Danemark)

Président du Conseil d'administration (1<sup>ère</sup> nomination : 11 octobre 2013)**Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe**

JCDecaux Holding (France)

Directeur Général (jusqu'au 2 juin 2016)  
Président (1<sup>ère</sup> nomination : 2 juin 2016)  
Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 22 juin 1998)

SCI Congor (France)

Gérant (1<sup>ère</sup> nomination : 17 janvier 2000)

Decaux Frères Investissements (France)

Directeur Général (1<sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)

DF Real Estate (Luxembourg)

Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 17 décembre 2007)

Apolline Immobilier (France)

Directeur Général (1<sup>ère</sup> nomination : 27 novembre 2015)**Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe**

Néant

**M. Jean-Sébastien DECAUX – Membre du Directoire**

40 ans - Nationalité française

Détient 1 752 actions et 250 105 actions au travers de la société Holding des Dhuits

Adresse professionnelle : Centro direzionale Milanofiori Strada 3 Palazzo B/10 20090 ASSAGO (MI) (Italie)

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire :	15 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	19 mai 2016
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Jean-Sébastien Decaux a rejoint JCDecaux en 1998 au Royaume-Uni.

En 2001, à l'issue de l'accord entre IGP (Famille du Chêne de Vère), Rizzoli Corriere della Sera et JCDecaux, il a été nommé Directeur Général du Mobilier Urbain ainsi que Directeur Commercial de la Société italienne IGP Decaux.

A partir de 2004, il prend également la direction des filiales belge et luxembourgeoise. En 2010, Jean-Sébastien Decaux est nommé Directeur Général Europe du Sud, poste créé afin de regrouper les activités de l'Espagne, du Portugal et de l'Italie au sein d'une même entité régionale.

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2013, Jean-Sébastien Decaux occupe également les fonctions de Directeur Général Afrique – Israël.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mars 2013) Président (jusqu'au 7 juin 2016) Directeur Général (à compter du 7 juin 2016)
JCDecaux South Africa Outdoor Advertising (Pty) Ltd (Afrique du Sud)	Président du Conseil d'administration et administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 11 février 2013)
JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) LTD (anciennement dénommée Continental Outdoor Media Holdings (Pty) LTD) (Afrique du Sud)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 juin 2015)
Continental Outdoor Media (PTY) LTD (Afrique du Sud)	Administrateur (jusqu'au 24 mars 2016)
JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Limited (Nigeria)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 10 décembre 2015)
JCDecaux Portugal-Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 15 mai 2011)
JCDecaux Espana SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mai 2011) et Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mai 2011) Administrateur Délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mai 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Administrateur Délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mai 2011) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mai 2011)
JCDecaux Atlantis SA (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mai 2011) Administrateur Délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> mai 2011)
JCDecaux Transport Espana SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 12 novembre 2010) et Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 novembre 2010) Administrateur Délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 10 novembre 2015)
Corporacion Europea De mobiliario Urbano SA(CEMUSA) (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 13 novembre 2015) et Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 13 novembre 2015) Administrateur délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 16 novembre 2015)
IGP Decaux Spa (Italie)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 juin 2015) et administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 juillet 2002)
Cemusa Italia (Italie)	Président du Conseil d'administration et administrateur (jusqu'au 6 décembre 2016)
Cemusa OOH Italie Srl (Italie)	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 décembre 2016)
Jean-Claude Decaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2 juin 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 22 avril 2016)

JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 28 janvier 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
JCDecaux Airport Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 21 septembre 2007) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
City Business Media (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 janvier 2007) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 26 avril 2016)
JCDecaux Billboard Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> juin 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
JCDecaux Artvertising Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> juin 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe</b>	
JCDecaux Holding (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 13 décembre 1999) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 29 mars 2012)
Holding Des DHuits (Belgique)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 juillet 2009) Administrateur Délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 juillet 2009)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 27 novembre 2015)
<b>Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe</b>	
Néant	

### M. Emmanuel BASTIDE – Membre du Directoire

48 ans - Nationalité française

Détient 4 878 actions

Adresse professionnelle : 8 Temasek Boulevard # 33-02 Suntec City Tower 3 SINGAPORE 038898 SINGAPORE

Date de 1<sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire :

1<sup>er</sup> septembre 2014

Date d'échéance du mandat :

jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Emmanuel Bastide est diplômé de l'Ecole des Mines de Paris (ENSMP).

M. Emmanuel Bastide a commencé sa carrière comme Ingénieur Travaux chez Saur en 1994, puis rejoint JCDecaux en 1998 comme Directeur Régional adjoint Ile de France-Est. En 1999, il est nommé Responsable du Développement pour l'Asie du Nord hors Japon, poste basé à Hong Kong. Promu en 2001 Senior Vice-Président de MCDcaux au Japon (société commune de JCDecaux SA et Mitsubishi Corporation dont JCDecaux détient 60%), il en devient le Président en 2002.

M. Emmanuel Bastide occupe depuis le 1er janvier 2007, les fonctions de Directeur Général Asie de JCDecaux avec la responsabilité des pays

### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd. (Chine)

Director (1<sup>ère</sup> nomination : 6 janvier 2011)

Chengdu MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)

Director (1<sup>ère</sup> nomination : 7 décembre 2011)

Chongqing MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> juin 2011)
Suzhou JCDecaux Metro Advertising Ltd. (Chine)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 9 novembre 2012)
JCDecaux (China) Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 mai 2007)
JCDecaux Pearl & Dean Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 janvier 2007)
JCDecaux Cityscape Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 mai 2005)
Immense Prestige (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Outdoor Advertising (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Innovate Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Digital Vision (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 8 mai 2007)
JCDecaux Vietnam Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 septembre 2008)
JCDecaux Advertising India (Inde)	Director (jusqu'au 31 mars 2016)
Cityscape Advertising (Mumbai) Pte. Ltd. (Inde)	Director (jusqu'au 31 mars 2016)
MCDecaux, Inc. (Japon)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 avril 2014)
Cyclocity, Inc (Japon)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 5 octobre 2009)
JCDecaux Korea, Inc. (Corée du Sud)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 octobre 2001)
JCDecaux Macau Ltd. (Macao)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux (M) Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Media Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Mongolia LLC (Mongolie)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 28 avril 2014)
JCDecaux Asia (S) Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Singapore Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Out of Home Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Thailand Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux Neonlight Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 juin 2007)

**Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe**

Néant

**Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe**

Néant

**M. David BOURG**

47 ans - Nationalité française

Détient 1 025 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1<sup>ère</sup> nomination en qualité de  
membre du Directoire :

15 janvier 2015

Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
-----------------------------	--

M. David Bourg est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un Master et d'un DEA d'Economie de Paris Dauphine.

Il a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte & Touche en exerçant diverses responsabilités, dont Audit Superviseur à Buenos Aires et Audit manager à Paris. Il a rejoint JCDecaux en 2001 en qualité de Responsable du Développement, avec pour principales responsabilités les projets de fusion et d'acquisition au sein du Groupe. Il est nommé Directeur Financier Régional Asie en 2005, puis Directeur Général Moyen-Orient en 2011.

M. David Bourg est Directeur Général Finance et Administration Groupe depuis le 15 janvier 2015.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 <sup>ère</sup> nomination : 15 janvier 2015)
MédiaKiosk (France)	Membre du Comité de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 1er avril 2015)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 28 janvier 2015)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 15 janvier 2015)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 15 janvier 2015)
JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) LTD (anciennement dénommée Continental Outdoor Media Holdings (Pty) LTD) (Afrique du Sud)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 juin 2015)

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe

Néant

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe

Néant

### M. Daniel HOFER – Membre du Directoire

52 ans - Nationalité suisse

Détient 5 000 actions

Adresse professionnelle : Giesshübelstrasse 4, CH-8045 Zürich - Suisse

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire :	1 <sup>er</sup> septembre 2014
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Daniel Hofer est titulaire d'un MBA obtenu à l'Université de Rochester (New York) et d'un Doctorate of Business Administration de l'Université d'Australie du Sud (UniSA) à Adélaïde.

M. Daniel Hofer a occupé différentes fonctions de direction dans le secteur des médias avant de rejoindre NZZ Group (Neue Zuercher Zeitung), l'une des sociétés de médias leaders en Suisse, comme membre du Directoire de 2006 à 2010.

M. Daniel Hofer a occupé, à partir du 1er octobre 2010, les fonctions de Directeur Général d'APG | SGA, le leader de la communication extérieure en Suisse. Il en est, depuis le 21 mai 2014, le Président du Conseil d'administration.

Depuis le 1er septembre 2014, M. Daniel Hofer occupe les fonctions de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe Centrale et Orientale et

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 21 mai 2014)
JCDecaux Corporate Services GMBH (Suisse)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 20 août 2014)
Gewista werbegesellschaft m.b.H. (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux bulgaria holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur type A (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 décembre 2014)
JCDecaux Hungary zrt. (Hongrie)	Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 12 décembre 2014)
RTS Decaux jsc (Kazakhstan)	Membre du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 11 septembre 2014)
Big Board Ukraine (BIG BOARD BV) (Ukraine)	Membre du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 septembre 2014)

Wall AG (Allemagne)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 6 juillet 2016)
JCDecaux Central Eastern Europe Holding GMBH (Autriche)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 12 novembre 2015)
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe</b>	
Néant	
<b>Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe</b>	
Néant	

➤ **Mandats des membres du Conseil de surveillance**

M. Jean-Claude Decaux, Fondateur du Groupe JCDecaux a été désigné, lors du Conseil de surveillance du 15 mai 2013, Président d'honneur du Conseil de surveillance et a occupé cette fonction jusqu'à son décès le 27 mai 2016.

**M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance**

69 ans - Nationalité française Détient 50 757 actions Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine Président du Conseil de surveillance depuis le 15 mai 2013, le Conseil de surveillance du 19 mai 2016 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).	
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	15 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	19 mai 2016
Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 % Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %	
M. Gérard Degonse est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Depuis février 2011, M. Gérard Degonse est Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding et administrateur de la Société DFI (Decaux Frères Investissements). M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du Groupe JCDecaux, dont il était également membre du Directoire, de 2000 à 2010. Avant de rejoindre le Groupe JCDecaux, M. Gérard Degonse était Directeur du Financement et de la Trésorerie du groupe Elf Aquitaine. Auparavant, il avait été Vice President Treasurer et Company Secretary d'Euro Disney.	
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe</b>	
Néant	
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe</b>	
JCDecaux Holding (France)	Directeur Général délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 2 mars 2011)
Decaux Frères Investissements (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2 mars 2011)
Octo Technology (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2011)
Lendix (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2015)
BDC (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2016)
HLD E (Luxembourg)	Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2016)
<b>Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe</b>	
Néant	

### M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-président du Conseil de surveillance

73 ans - Nationalité française

Détient 1574 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Vice-Président du Conseil de surveillance depuis le 9 octobre 2000, le Conseil de surveillance du 14 mai 2014 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016).

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	9 octobre 2000
---	----------------

Date du dernier renouvellement :	14 mai 2014
----------------------------------	-------------

Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
-----------------------------	---

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 66,66 %

Tout au long de sa carrière au sein du Groupe, qu'il a rejoint dès son origine en 1964, M. Jean-Pierre Decaux a exercé de nombreux mandats. Il a notamment été Président-Directeur Général de la Société S.O.P.A.C.T. (Société de Publicité des Atribus<sup>®</sup> et des Cabines Téléphoniques) de 1975 à 1988, Président-Directeur Général de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain) de 1980 à 2001, Directeur Général de Decaux SA (devenue JCDecaux SA) de 1989 à 2000 et Président-Directeur Général de la Société S.E.M.U.P. (Société d'Exploitation du Mobilier Urbain Publicitaire) de 1995 à 2001.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

Néant

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe

SCI Bagavi	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
------------	---

SCI Criluca	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
-------------	---

SCI JPJM	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 15 janvier 2016)
----------	--

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe

Assor (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2013)
----------------	---

RMA (France)	Président (jusqu'en 2013)
--------------	---------------------------

SCI de la Plaine Saint Pierre (France)	Gérant (jusqu'au 10 janvier 2015)
--	-----------------------------------

### M. Michel BLEITRACH (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

71 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	15 mai 2013
---	-------------

Date du dernier renouvellement :	19 mai 2016
----------------------------------	-------------

Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
-----------------------------	---

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 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 ALBIOMA (anciennement Séchillienne Sidec) et assure aussi la Présidence du Comité d'Audit de cette société. Il est administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires et Conseiller Energie du Président de la SNCF.

M. Michel Bleitrach était précédemment Président Exécutif de SAUR. Auparavant, il a occupé les fonctions de Président du Directoire de Keolis.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

Néant

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe

ALBIOMA (anciennement Séchillienne-Sidec) (France)	Vice-Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 2005)
SPIE SA (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2011)
INDIGO (anciennement VINCI PARK) (France)	Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2 juillet 2014)
SOCOTEC (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1er octobre 2016)

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe

VEDICI (France)	Administrateur (jusqu'au 16 septembre 2014)
KEOLIS SA (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mars 2014)
SAUR (France)	Président (jusqu'au 1 <sup>er</sup> février 2013)
KEOLIS SAS (France)	Président du Directoire (jusqu'au 7 juin 2012)
KTA (Etats-Unis)	Administrateur (jusqu'en 2012)

#### M<sup>me</sup> Monique COHEN (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

60 ans - Nationalité française

Détient 4000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	11 mai 2011
Date du dernier renouvellement :	14 mai 2014
Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

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 était précédemment chez BNP Paribas où elle a occupé les fonctions de Responsable mondiale du Métier Actions jusqu'en juin 2000. Auparavant, Mme Monique Cohen était Senior Banker chez Paribas, responsable du suivi commercial global pour un certain nombre de grands comptes français. Elle a également été membre du Collège de l'AMF de 2011 à 2014.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

Néant

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe

Apax Partners & Cie Gérance SA (France)	Directeur Général délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 2003)
---	--

Apax Partners MidMarket SAS (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2008)
Global Project SAS (France)	Membre du Comité de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2009)
Safran (société cotée) (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2013)
BNPP (société cotée) (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2014)
Hermès International (société cotée) (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2014)
<b>Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe</b>	
Financière MidMarket SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Wallet SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Wallet Investissement 1 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Wallet Investissement 2 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Buy Way Personal Finance Belgium SA (Belgique)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Altran (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
B*Capital SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2013)
Santemedia Group Holding Sarl (Luxembourg)	Manager (class C) (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)

#### Mme Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance

31 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1<sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 66,66 %

Mme Alexia Decaux-Lefort est diplômée de l'Université de Warwick (Royaume-Uni).

Depuis avril 2012, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Chef de produit chez Piaget, au sein du groupe Richemont International, dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

Néant

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe

Néant

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe

Néant

### Mme Sylvie LELOUARN – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

54 ans - Nationalité française  
Ne détient aucune action  
Adresse professionnelle : 19, Quai du moulin de Cage 92230 Gennevilliers

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'Entreprise :	29 octobre 2015
--	-----------------

Date d'échéance du mandat :	29 octobre 2018
-----------------------------	-----------------

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %  
Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations : 100 %

Mme Sylvie Lelouarn a rejoint le Groupe en 1982 en qualité de Secrétaire Administrative chez Avenir. Depuis 2004, elle est Assistante Patrimoine au sein de l'Agence de Gennevilliers.

Mme Sylvie Lelouarn a été désignée par le Comité d'Entreprise de JCDecaux, le 29 octobre 2015, afin de rejoindre le Conseil de surveillance de JCDecaux SA pour une durée de 3 ans. Conformément à la loi, Mme Sylvie Lelouarn a renoncé à son mandat de membre titulaire du CE de l'UES JCDecaux.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

Néant

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe

Néant

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe

Néant

### M. Pierre MUTZ (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

74 ans - Nationalité française  
Détient 1000 actions  
Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	13 mai 2009
---	-------------

Date du dernier renouvellement :	13 mai 2015
----------------------------------	-------------

Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
-----------------------------	---

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 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 Préfet, Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

Il a également été Préfet de l'Essonne de 1996 à 2000, Préfet de la région Limousin et Préfet de la Haute-Vienne (hors classe) de 2000 à 2002, Directeur Général de la Gendarmerie Nationale de 2002 à 2004 ainsi que Préfet de police de Paris de 2004 à 2007.

Puis il a exercé les fonctions de Préfet de la région Ile-de-France et Préfet de Paris entre mai 2007 et octobre 2008.

M. Pierre Mutz est Préfet de Région Honoraire.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Grand Officier de l'Ordre national du Mérite.

Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe	
Néant	
Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe	
Eiffage (société cotée) (France)	Conseiller du Président (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (jusqu'en décembre 2016)
France Habitation (France)	Administrateur (jusqu'en juin 2016)
Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe	
Axa France IARD (France)	Administrateur (jusqu'au 6 mai 2015)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Thalès (société cotée) (France)	Administrateur (jusqu'au 15 mai 2012)
CIS (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mai 2011)

#### M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

81 ans - Nationalité française Détient 1020 actions Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine	
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement :	19 mai 2016
Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %	
M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).	

Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe	
Néant	
Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe	
S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe	
Néant	

#### M. Xavier DE SARRAU – Membre du Conseil de surveillance

66 ans - Nationalité suisse Détient 30 000 actions Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine	
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	14 mai 2003
Date du dernier renouvellement :	13 mai 2015
Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100%

Taux d'assiduité au Comité d'audit : 100 %

M. Xavier de Sarrau est avocat à la Cour, spécialisé dans le conseil aux groupes privés et familiaux. Il a débuté sa carrière en 1973 chez Arthur Andersen en qualité de Conseiller Juridique et Fiscal.

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

- de 1989 à 1993 : Managing Partner de Arthur Andersen - Tax and Legal pour la France ;
- de 1993 à 1997 : Président d'Arthur Andersen pour toutes les opérations en France ;
- de 1997 à 2000 : Président d'Arthur Andersen pour la région Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique (basé à Londres) ;
- de 2000 à 2002 : Managing Partner - Global Management Services (basé à Londres et à New York). Il a, en outre, été membre du Conseil d'administration d'Arthur Andersen à plusieurs reprises.

L'ensemble de ces expériences lui a notamment permis d'acquérir une expertise dans les domaines de la fiscalité internationale, des structures patrimoniales, de la gestion d'actifs privés, des instruments financiers complexes et des fusions et réorganisations. Il est, par ailleurs, auteur de nombreux articles et ouvrages dans le domaine du droit fiscal international et conférencier au World Economic Forum.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du Groupe

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2016 dans toute autre société du Groupe.

#### Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors Groupe

Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2008)
Lagardère SCA (France)	Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)
Verny Capital (Kazakhstan)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2013)
Gordon S.Blair (Monaco)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2014)

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe

Oredon Associates (Royaume-Uni)	Administrateur (jusqu'en 2015)
Dombes SA (Suisse)	Membre du Conseil (jusqu'en 2014)
IRR SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)
FCI Holding SAS (France)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)
Bernardaud (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2012)
Continental Motors Inns SA (Luxembourg)	Membre du Conseil (jusqu'en 2012)

## 4.2. SITUATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (NOMINATION, RENOUVELLEMENT)

### • **Directoire**

Au 31 décembre 2016, le Directoire est composé de six membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-Charles Decaux (Président du Directoire), M. Jean-François Decaux (Directeur Général), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

### • **Conseil de surveillance**

Au 31 décembre 2016, le Conseil de surveillance est composé de neuf membres: M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), M. Michel Bleitrach, Mme Monique Cohen, Mme Alexia Decaux-Lefort, M. Pierre Mutz et M. Xavier de Sarrau, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de trois ans, M. Pierre-Alain Pariente nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires sur la limite d'âge et Mme Sylvie Lelouarn nommée par le Comité d'Entreprise pour une durée de trois ans.

M. Jean-Claude Decaux a occupé les fonctions de Président d'honneur du Conseil de surveillance jusqu'à son décès le 27 mai 2016.

**Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2016 ;**

	Nomination	Renouvellement	Fin de mandat	Commentaires
M. GÉRARD DEGONSE		✓		Le 19 mai 2016, M. Gérard DEGONSE a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de trois ans et a été reconduit dans ses fonctions de Président du Conseil de surveillance et de membre du Comité des rémunérations et des nominations pour la durée de son mandat.
M. MICHEL BLEITRACH		✓		Le 19 mai 2016, M. Michel BLEITRACH a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de trois ans et a été reconduit dans ses fonctions de membre du Comité des rémunérations et des nominations pour la durée de son mandat.
M <sup>me</sup> ALEXIA DECAUX-LEFORT		✓		Le 19 mai 2016, M <sup>me</sup> Alexia DECAUX-LEFORT a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de trois ans.
M. PIERRE-ALAIN PARIENTE		✓		Le 19 mai 2016, M. Pierre-Alain PARIENTE a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires relatives à la limite d'âge des membres du Conseil (article 16.1).

**4.3.REMUNERATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSES DURANT L'EXERCICE A CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL**

**4.3.1. Rémunérations des membres du Directoire**

Pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean- Charles Decaux et M. Jean- François Decaux 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 et perçoivent une rémunération au titre de leur mandat.

Monsieur Jean-Sébastien Decaux, Directeur Général Europe du Sud et Belux, Directeur Général Afrique et Israël, est également membre du Directoire sans être représentant légal et perçoit une rémunération au titre de son mandat.

M. Emmanuel Bastide, Directeur Général Asie, M. David Bourg, Directeur Général Finance et Administration Groupe, et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, sont membres du Directoire et perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leur fonction opérationnelle et spécifique, distincte de leur mandat social. Dans ce cadre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2016 par l'ensemble des membres du Directoire, M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-François Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer, ainsi que la politique de rémunérations 2017 sont décrites en annexe.

Les montants indiqués sont ceux versés par JCDecaux SA, par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA et par les filiales étrangères de JCDecaux SA. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération des filiales françaises de JCDecaux SA.

- Pour les rémunérations payées en livre sterling, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2016 des taux de change de la livre sterling, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,220281 euro.
- Pour les rémunérations payées en franc suisse, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2016 des taux de change du franc suisse, soit un taux de change de 1 franc suisse pour 0,917301 euro.
- Pour les rémunérations payées en dollar singapourien, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2016 des taux de change du dollar singapourien, soit un taux de change de 1 dollar singapourien pour 0,654648 euro.

#### **4.3.1.1. Principes et critères de détermination**

##### **a. Rémunération fixe**

La rémunération fixe des membres du Directoire est arrêtée et revue annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Cette dernière résulte de la prise en compte de l'expérience, du niveau et de la difficulté des responsabilités, l'ancienneté dans le Groupe, les pratiques relevées dans le Groupe ou les sociétés exerçant des activités comparables.

Pour l'exercice 2016, le Conseil de Surveillance du 3 décembre 2015 sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé :

- de maintenir les rémunérations fixes à leur niveau de 2015 pour Messieurs Jean-François DECAUX, Jean-Charles DECAUX et Daniel HOFER ;
- d'augmenter le salaire fixe de Messieurs Emmanuel BASTIDE et Jean-Sébastien DECAUX de 5 %, afin de refléter le développement de l'activité dans les pays de leur zone de responsabilité, pour les porter respectivement à 420 000 € et 406 097 €.
- d'augmenter le salaire fixe de Monsieur David BOURG de 23% pour le porter à 400 000€ compte tenu de la réussite de sa prise de fonction depuis le 15 janvier 2015 et de l'évolution de ses responsabilités et du Groupe à l'international.

##### **b. Rémunération variable annuelle**

Les critères de détermination de la rémunération variable des membres du Directoire sont arrêtés et revus annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Il convient de préciser que la rémunération variable des membres du Directoire est une rémunération individualisée et conditionnelle, reposant sur des critères quantifiables et qualitatifs exigeants.

En ce qui concerne les critères quantifiables, le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers est mesuré et évalué chaque année par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Le Conseil de surveillance considère qu'il ne peut les communiquer de façon plus détaillée afin de préserver la confidentialité de ces critères qui sont étroitement liés à la stratégie de la société.

La rémunération variable des membres du Directoire ne peut dépasser un pourcentage du salaire fixe annuel.

Les rémunérations variables versées en 2016 le sont au titre de l'exercice 2015. Les rémunérations variables versées en 2017 le sont au titre de l'exercice 2016.

### **Rémunération variable au titre de l'exercice 2016 de M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux :**

#### ➤ **Critères de détermination et répartition :**

Leur rémunération variable peut atteindre 150 % du salaire fixe annuel dont :

- 50 % sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe (\*) lors de l'année de référence ;
- 50 % sur la base d'un critère quantifiable lié aux objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segments (\*) ;
- 50 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que des réalisations stratégiques ponctuelles (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de sociétés).

*(\*) Compte tenu de l'impact possible que pourraient exercer certains projets de croissance organique (ex : le contrat TFL) et de croissance externe (ex : Cemusa) sur les marges à court terme sans pour autant remettre en cause l'évolution de la rentabilité du groupe à moyen terme, ces critères quantifiables sont appréciés au regard des agrégats normatifs retraités de ces éléments exceptionnels à court terme.*

#### ➤ **Niveau d'atteinte :**

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux une rémunération variable représentant 124% de leur salaire fixe annuel se décomposant ainsi :

- 74 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

### **Rémunération variable au titre de l'exercice 2016 de M. Jean-Sébastien Decaux :**

#### ➤ **Critères de détermination et répartition :**

La rémunération variable peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel dont :

- 50 % au titre d'objectifs quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation (\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence ;
- 50 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-Charles Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

*(\*) La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays). Par ailleurs, compte tenu de l'impact possible que pourraient exercer certains projets de croissance organique et de croissance externe (ex : Cemusa) sur les marges à court terme sans pour autant remettre en cause l'évolution de la rentabilité du groupe à moyen terme, ces critères quantifiables sont appréciés au regard de l'EBIT normatif retraité de ces éléments exceptionnels à court terme.*

#### ➤ **Niveau d'atteinte :**

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Sébastien Decaux, une rémunération variable représentant 100 % de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi :

- 50 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

### **Rémunération variable au titre de l'exercice 2016 de M. Emmanuel Bastide :**

#### ➤ **Critères de détermination et répartition :**

La rémunération variable peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel dont :

- 50 % au titre d'objectifs quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation (\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence ;
- 50 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-Charles Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

(\*) La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays).

➤ **Niveau d'atteinte :**

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide une rémunération variable, représentant 50 % de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

**Rémunération variable au titre de l'exercice 2016 de M. David Bourg :**

➤ **Critères de détermination et répartition :**

La rémunération variable peut atteindre 100 % de son salaire fixe dont :

- 50 % au titre d'objectifs quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe (\*) ;
- 50 % au titre d'objectifs quantifiables lié aux objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment (\*).

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % du salaire fixe annuel, M. David Bourg peut percevoir une rémunération variable complémentaire au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions dont M. David Bourg a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

(\*) Compte tenu de l'impact possible que pourraient exercer certains projets de croissance organique (ex : le contrat TFL) et de croissance externe (ex : Cemusa) sur les marges à court terme sans pour autant remettre en cause l'évolution de la rentabilité du groupe à moyen terme, ces critères quantifiables sont appréciés au regard des agrégats normatifs retraités de ces éléments exceptionnels à court terme.

➤ **Niveau d'atteinte :**

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg une rémunération variable représentant 100 % de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi :

- 74 % au titre des objectifs quantitatifs
- 26% au titre d'objectifs qualitatifs.

**Rémunération variable au titre de l'exercice 2016 de M. Daniel Hofer:**

➤ **Critères de détermination et répartition :**

La rémunération variable peut atteindre 130 % de son salaire fixe annuel dont :

- 100 % au titre d'objectifs quantifiables liés à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé IFRS(\*) des pays de sa zone de responsabilité et d'APG/SGA (pris en compte dans le calcul à hauteur de la quote-part de JCDecaux dans le capital) ;
- 30 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques fixés par M. Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

*(\*)La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays).*

➤ **Niveau d'atteinte :**

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer une rémunération variable représentant 130 % de son salaire fixe annuel et se décomposant ainsi :

- 100 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs
- 30 % au titre des objectifs qualitatifs.

**c. Rémunération exceptionnelle**

Le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations peut décider d'attribuer une rémunération exceptionnelle aux membres du Directoire après examen des circonstances particulières la justifiant (ex : gain de nouveaux contrats importants, acquisitions stratégiques, réussite d'une restructuration, etc...).

En 2016, le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations a décidé d'attribuer une rémunération exceptionnelle d'un montant de 210 000 € à M. Emmanuel Bastide du fait du gain des contrats de Tokyo.

Par ailleurs, M. David Bourg bénéficie d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10ème des congés payés.

**d. Jetons de présence**

Les membres du Directoire ne perçoivent pas de jetons de présence de la société JCDecaux SA mais peuvent éventuellement en percevoir des filiales de JCDecaux SA au titre d'un mandat.

En 2016, aucun membre du Directoire n'a perçu de jetons de présence d'une filiale de JCDecaux SA, à l'exception de M. Jean- François Decaux.

**e. Actions gratuites**

Le Directoire peut attribuer des actions gratuites aux membres du Directoire.

En 2016, aucune action gratuite n'a été attribuée par le Directoire.

**f. Stock-options**

➤ **Attribution**

Le Directoire peut attribuer des stock-options aux membres du Directoire.

En 2016, le Directoire a attribué des stock-options à M. Jean-Sébastien Decaux, M. David Bourg, M. Emmanuel Bastide et à M. Daniel Hofer.

M. Jean-François DECAUX et M. Jean-Charles DECAUX ne disposent pas de stock-options ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Les stock-options attribuées par la Société correspondent à des options de souscrire à des émissions d'actions à un prix défini lors de l'attribution.

L'attribution de stock-options est elle-même conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une même année.

➤ **Exercice**

L'exercice des stock-options ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Initialement, le Conseil de surveillance du 15 février 2016 avait arrêté les conditions de performance suivantes pour l'exercice des stock-options : l'atteinte du résultat d'exploitation consolidé conformément au budget 2016 et l'atteinte en 2016 des objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux. Le 1er mars 2017, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de modifier la première de ces conditions de performance afin de prendre en considération l'existence de circonstances exceptionnelles, à savoir certains projets de croissance organique (contrat TFL) et de croissance externe (Cemusa) venues impacter de façon significative le périmètre en 2016.

Ainsi, l'exercice des stock-options attribuées en 2016 à M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer, est conditionné à la réalisation des performances suivantes :

L'exercice des stock-options ainsi attribuées, en 2016, à M. Jean- Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer, était conditionné à la réalisation des performances suivantes :

- (i) l'évolution positive du résultat d'exploitation consolidé par rapport à 2015 (hors impact TFL et Cemusa) et ;
- (ii) l'atteinte en 2016 d'objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Le Conseil de surveillance du 1er mars 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a constaté l'atteinte de ces conditions de performance par tous les membres du Directoire bénéficiant de stock-options.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer en 2016 est mentionné dans les tableaux ci-après.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés.

#### ➤ **Conditions de conservation des options de souscription**

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 1er 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.

Cette décision a été réitérée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016.

#### **g. Avantages en nature**

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume-Uni pour M. Jean-François Decaux, en France pour M. Jean-Charles Decaux et M. David Bourg, en Italie pour M. Jean-Sébastien Decaux et à Singapour pour M. Emmanuel Bastide.

M. Emmanuel Bastide bénéficie également, à Singapour, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.

#### **h. Régime de retraite supplémentaire**

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 110 139,60 CHF pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur.

Toutefois, toujours dans la limite réglementaire, M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie du montant de sa rémunération variable soit déduite de sa rémunération variable pour être convertie en cotisation à des fonds de retraite.

Le versement de la cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance recommandées par le Comité des rémunérations et des nominations et définies par le Conseil de surveillance.

Pour l'exercice 2016, M. Daniel Hofer a opté pour un versement complémentaire sur son fonds de retraite prélevé sur sa rémunération variable.

#### i. Indemnités de rupture

En cas de rupture de leur contrat de travail, la Société est susceptible de verser à M. Emmanuel Bastide et M. David Bourg, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non- concurrence correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

La Société a la faculté de libérer les personnes concernées de leur engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

#### 4.3.1.2. Montants versés

##### M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire / Membre du Directoire

#### 1) Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros) par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	2 223 895	2 313 691
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunérations long terme	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 223 895</b>	<b>2 313 691</b>
<i>Évolution</i>	+5,5 %	+4 %

#### 2) Récapitulatif des rémunérations (en euros) dues et versées par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015		2016	
	Montants dus au titre de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2016
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	1 176 950 <sup>(1)</sup>	1 065 233 <sup>(2)</sup>	1 265 620 <sup>(3)</sup>	1 176 950 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	6 563	6 563	6 564	6 564
Assurances vie/retraite spécifique	16 947	16 947	18 072	18 072
<b>TOTAL</b>	<b>2 223 895</b>	<b>2 112 178</b>	<b>2 313 691</b>	<b>2 225 021</b>

- (1) rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 soit 115 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015)
- (2) rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 soit 104 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2014)
- (3) rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 soit 124 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016)
- (4) correspond à un véhicule de fonction

### 3) Récapitulatif des rémunérations (en euros) versées par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-Charles Decaux, au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants :

- au cours de l'exercice 2015 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2016 : une rémunération fixe de 200 000 euros ainsi qu'une rémunération exceptionnelle de 1 375 000 euros.

### 4) Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

## M. Jean-François DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

### 1) Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros) par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	2 333 530	2 395 338
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunérations long terme	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 333 530</b>	<b>2 395 338</b>
<i>Évolution</i>	<i>+5,5 %</i>	<i>+2,6%</i>

### 2) Récapitulatif des rémunérations (en euros) dues et versées par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015		2016	
	Montants dus au titre de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2016
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	1 176 950 <sup>(1)</sup>	1 065 233 <sup>(2)</sup>	1 265 620 <sup>(3)</sup>	1 176 950 <sup>(1)</sup>

Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	50 000 <sup>(4)</sup>	50 000 <sup>(5)</sup>	25 000 <sup>(6)</sup>	50 000 <sup>(4)</sup>
Avantages en nature <sup>(7)</sup>	66 166	66 166	63 178	63 178
Assurances vie/retraite spécifique	16 979	16 979	18 105	18 105
<b>TOTAL</b>	<b>2 333 530</b>	<b>2 221 813</b>	<b>2 395 338</b>	<b>2 331 668</b>

(1) rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 soit 115 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015)

(2) rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 soit 104 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2014)

(3) rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 soit 124 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016)

(4) jetons de présence dus au titre de l'exercice 2015 et versés en 2016

(5) jetons de présence dus au titre de l'exercice 2014 et versés en 2015

(6) jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 et versés en 2017

(7) correspond à deux véhicules de fonction

### 3) Récapitulatif des rémunérations (en euros) versées par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-François Decaux, au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants :

- au cours de l'exercice 2015 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2016 : une rémunération fixe de 200 000 euros

### 4) Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

## M. Jean-Sébastien DECAUX – Membre du Directoire

### 1) Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros) par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	778 923	817 518
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	36 237	36 798
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>815 160</b>	<b>854 316</b>
<i>Évolution</i>	<i>-2,1 %</i>	<i>+4,8 %</i>

## 2) Récapitulatif des rémunérations (en euros) dues et versées par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015		2016	
	Montants dus au titre de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2016
Rémunération fixe	386 759	386 759	406 097	406 097
Rémunération variable annuelle	386 759 <sup>(1)</sup>	386 759 <sup>(2)</sup>	406 097 <sup>(3)</sup>	386 759 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	5 405	5 405	5 324	5 324
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>778 923</b>	<b>778 923</b>	<b>817 518</b>	<b>798 180</b>

*(1) rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015)*

*(2) rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2014)*

*(3) rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016)*

*(4) correspond à un véhicule de fonction*

## 3) Récapitulatif des rémunérations (en euros) versées par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding a versé à M. Jean-Sébastien Decaux, au titre de ses fonctions dans cette société, les montants suivants:

- au cours de l'exercice 2015 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2016 : une rémunération fixe de 200 000 euros

## 4) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2016

Date d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2016 (en euros)	Nombre d'options attribuées en 2016	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
17/02/2016	Options de souscription	36 798	11 372	34,01	Du 17/02/2017 au 17/02/2023

## 5) Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2016

NEANT

## 6) Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

**M. Emmanuel BASTIDE - Membre du Directoire**

**1) Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros) par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées**

	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	950 262	990 366
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	38 174	38 060
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>988 436</b>	<b>1 028 426</b>
<i>Évolution</i>	<i>N/A</i>	<i>+4 %</i>

**2) Récapitulatif des rémunérations (en euros) dues et versées par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées**

	2015		2016	
	Montants dus au titre de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2016
Rémunération fixe	400 000 <sup>(1)</sup>	400 000 <sup>(1)</sup>	420 000 <sup>(1)</sup>	420 000 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable annuelle	400 000 <sup>(2)</sup>	55 467 <sup>(3)</sup>	210 000 <sup>(4)</sup>	400 000 <sup>(2)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	210 000 <sup>(5)</sup>	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature <sup>(6)</sup>	150 262	150 262	150 366	150 366
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>950 262</b>	<b>605 729</b>	<b>990 366</b>	<b>970 366</b>

(1) en tant qu'expatrié Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause contractuelle de garantie de taux de change.

Au titre de 2015 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est négatif à hauteur de - 27 698 dollars de Singapour. Au titre de 2016 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est négatif à hauteur de -916 dollars de Singapour.

(2) rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015)

(3) rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 soit 41,6 % du salaire fixe annuel sur 4 mois (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2014, calculé au prorata temporis à compter de sa nomination)

(4) rémunération versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 soit 50 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016)

(5) rémunération exceptionnelle suite au gain des contrats de Tokyo

(6) correspond à un véhicule, à un logement de fonction et aux frais de scolarité des enfants de M. Emmanuel Bastide

### 3) Récapitulatif des rémunérations (en euros) versées par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Emmanuel Bastide au cours de l'exercice 2015, ni au cours de l'exercice 2016.

### 4) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2016

Date d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2016 (en euros)	Nombre d'options attribuées en 2016	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
17/02/2016	Options de souscription	38 060	11 762	34,01	Du 17/02/2017 au 17/02/2023

### 5) Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2016

NEANT

### 6) 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. David BOURG – Membre du Directoire

### 1) Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros) par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	639 013	807 134
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	16 182	30 925
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>655 195</b>	<b>838 059</b>
<i>Évolution</i>	<i>N/A</i>	<i>+ 28 %</i>

## 2) Récapitulatif des rémunérations (en euros) dues et versées par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015		2016	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2016
	2015			
Rémunération fixe	312 916	312 916	400 000	400 000
Rémunération variable annuelle	325 000 <sup>(1)</sup>	0 <sup>(2)</sup>	400 000 <sup>(3)</sup>	325 000 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	3 560 <sup>(4)</sup>	3 560 <sup>(4)</sup>
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature <sup>(5)</sup>	1 097	1 097	3 574	3 574
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>639 013</b>	<b>314 013</b>	<b>807 134</b>	<b>732 134</b>

(1) rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 soit 100 % du salaire fixe annuel (sur une année complète) (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015)

(2) M. David Bourg est membre du Directoire depuis le 15/01/2015

(3) rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 soit 100 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016)

(4) correspond à la règle du 1/10ème des congés payés

(5) correspond à un véhicule de fonction

## 3) Récapitulatif des rémunérations (en euros) versées par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. David Bourg au cours de l'exercice 2015, ni au cours de l'exercice 2016.

## 4) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2016

Dates d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2016	Nombre d'options attribuées en 2016	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
17/02/2016	Options de souscription	30 925	9 557	34,01	Du 17/02/2017 au 17/02/2023

## 5) Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2016

Date d'attribution	Nombre d'options levées en 2016	Prix d'attribution (en euro)
17/02/2014	1 774	31,51
16/02/2015	1 851	31,12
<b>TOTAL</b>	<b>3 625</b>	

## 6) Autres informations

Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓			✓		✓	✓	

### M. Daniel HOFER – Membre du Directoire

Les rémunérations de M. Daniel Hofer sont arrêtées et versées en franc suisse. Les montants figurant dans les tableaux ci-dessous ont été convertis en euros à titre indicatif.

#### 1) Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros) par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	1 441 313	1 401 516
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	15 678	54 324
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 456 991</b>	<b>1 455 840</b>
Évolution	N/A	- 0,1 %

#### 2) Récapitulatif des rémunérations (en euros) dues et versées par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

	2015		2016	
	Montants dus au titre de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2016
Rémunération fixe	570 944	570 944	559 266	559 266
Rémunération variable annuelle*	742 228 <sup>(1)</sup>	210 727 <sup>(2)</sup>	739 490 <sup>(3)</sup>	742 228 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence <sup>(4)</sup>	25 000	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
Assurances vie/retraite spécifique	103 141 <sup>(5)</sup>	30 226	102 760 <sup>(6)</sup>	103 141
<b>TOTAL</b>	<b>1 441 313</b>	<b>811 897</b>	<b>1 401 516</b>	<b>1 404 635</b>

(1) rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 soit 130 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2015)

(2) rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 soit 130 % du salaire fixe annuel sur 4 mois (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2014, calculé au prorata temporis à compter de sa nomination)

(3) rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 soit 130 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130% de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2016)

(4) M. Daniel Hofer a renoncé aux versements des jetons de présence d'une société contrôlée au titre de 2015 et 2016

(5) à ce montant s'ajoute 23 618 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle

(6) à ce montant s'ajoute 23 044 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle

#### 3) Récapitulatif des rémunérations (en euros) versées par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Daniel Hofer au cours de l'exercice 2015, ni au cours de l'exercice 2016.

#### 4) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2016

Date d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2016	Nombre d'options attribuées en 2016	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
17/02/2016	Options de souscription	54 324	16 788	34,01	Du 17/02/2017 au 17/02/2023

#### 5) Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2016

NEANT

#### 6) 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
✓		✓			✓		✓

#### 4.3.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

##### ➤ Principes et règles de détermination

Le montant global des jetons de présence, fixé à 350 000 euros par an depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2014) et encore appliqué au titre de l'exercice 2016 est réparti ainsi par le Règlement intérieur (en euros) :

Conseil de surveillance (par membre – pour 4 réunions)					Comité d'audit (pour 4 réunions)		Comité des rémunérations et des nominations (pour 2 réunions)	
Partie fixe Membre	Partie fixe Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
13 000	20 000	14 000	22 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Au-delà de 4 réunions, toute réunion du Conseil donne lieu au versement d'un complément de rémunération dès lors que la réunion ne se tient pas par conférence téléphonique.

Les membres du Conseil de surveillance ne disposent pas de stock-options ou d'actions gratuites.

➤ **Montants bruts versés (en euros) au titre de l'exercice 2016**

**M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	42 000	42 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000
Autres rémunérations :		
- JCDecaux Holding	23 319	23 972
<b>TOTAL</b>	<b>70 319</b>	<b>70 972</b>

**M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-Président du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	23 500
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :		
	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>27 000</b>	<b>23 500</b>

**M. Michel BLEITRACH – Membre indépendant du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000
Autres rémunérations :		
	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>32 000</b>	<b>32 000</b>

**Mme Monique COHEN – Membre indépendant du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
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 :		
	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>34 500</b>	<b>34 500</b>

**Mme Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance**

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	23 500	23 500
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-

Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>23 500</b>	<b>23 500</b>

#### Mme Sylvie LELOUARN – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	6 750	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	2 500
Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 750</b>	<b>29 500</b>

#### M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	6 000	6 000
Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>40 500</b>	<b>40 500</b>

#### M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>27 000</b>	<b>27 000</b>

#### M. Xavier DE SARRAU – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	15 000	15 000
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>42 000</b>	<b>42 000</b>

#### 4.4. OPERATIONS DES DIRIGEANTS ET DES PERSONNES LIEES SUR LES TITRES DE LA SOCIETE

En 2016, Messieurs Jean-Charles Decaux, Président du Directoire, Jean-François Decaux, Directeur Général et Messieurs Jean- Sébastien Decaux et David Bourg, membres du Directoire et M. Xavier de Sarrau, membre du Conseil de surveillance, ont déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

Membre	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Jean-Charles DECAUX	Cession (hors marché) de 250 000 actions	21/04/2016	39,53	9 882 500
Jean-François DECAUX	Cession (hors marché) de 341 481 actions	02/02/2016	36,41	12 433 323
	Cession (hors marché) de 200 000 actions	21/04/2016	39,53	7 906 000
Holding des Dhuits représentée par Jean-Sébastien DECAUX	Cession (hors marché) de 160 000 actions	21/04/2016	39,53	6 324 800
Xavier de SARRAU	Achat de 21 740 actions	04/03/2016	37,8605	823 087,27
David BOURG	Levée de 1 774 options	07/04/2016	31,51	55 898,74
	Cession de 1 701 actions	07/04/2016	37,35	63 532,35
	Levée de 1 851 options	07/04/2016	31,12	57 603,12
	Cession de 1 770 actions	07/04/2016	37,35	66 109,50

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.

## **5. INFORMATIONS DIVERSES**

---

### **5.1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES, PRETS ET GARANTIES**

---

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes prend acte de l'absence de convention et d'engagement réglementés autorisés au cours de l'exercice 2016 et rend compte des engagements réglementés déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

A la connaissance de la Société, aucune convention relevant de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice 2016.

### **5.2. SOCIETES CONTROLEES**

---

Le Groupe possède des filiales dans plus de 75 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les principales filiales du Groupe sont situées en France (19,1 % du chiffre d'affaires en 2015), au Royaume-Uni (11,5 % du chiffre d'affaires en 2015), dans la zone Europe (1) (25,9 % du chiffre d'affaires en 2015) et en Asie-Pacifique (25,9 % du chiffre d'affaires en 2015). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du Document de référence (information sectorielle).

**Liste des sociétés consolidées**

<b>SOCIÉTÉS</b>		<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>% de contrôle*</b>
<b>MOBILIER URBAIN</b>					
JCDecaux SA		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FRANCE	(1)	France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT		France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI		France	66,00	Glob.	66,00
JCDecaux ASIE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EUROPE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AMERIQUES HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AFRIQUE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOLLORE HOLDING		France	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux FRANCE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK		France	87,50	Glob.	82,50
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE		France	100,00	Glob.	100,00
WALL GmbH (anciennement JCDecaux DEUTSCHLAND GmbH)	(1) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
WALL AG	(14) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
GEORG ZACHARIAS GmbH	(14) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH	(1) (14) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH	(14)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH	(14)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRSANLAGEN GbR.	(14)	Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA SA		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd		Australie	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC		Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC		Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DO BRASIL S.A.	(1)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
JCDecaux LATAM SERVICIOS DE MANAGEMENT LTDA (anciennement JCDecaux SÃO PAULO S.A.)		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO S.A.	(1)	Brésil	100,00	Glob.	80,00
CEMUSA DO BRASIL LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA BRASILIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA AMAZONIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA RIO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA SALVADOR S.A.	(19)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
STAND OFF S.A.	(1)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL&DEAN OUTDOOR ADVERTISING (CHINA) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux TIAN DI ADVERTISING Co., Ltd	(2)	Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
NINGBO JCDecaux Pearl & Dean ADVERTISING Co. Ltd (anciennement JCDecaux NINGBO Pearl & Dean ADVERTISING Co. Ltd)		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux PEARL & DEAN Advertising Co.,Ltd (anciennement JCDecaux BEIJING PEARL & DEAN Advertising Co.,Ltd)		Chine	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA Ltda	(21)	Colombie	63,75	Glob.	75,00
LLEGA S.A.S.	(21)	Colombie	63,75	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	(27)	Costa Rica	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux COTE D'IVOIRE	(3)	Côte d'Ivoire	50,00	Equiv.*	50,00
AFA JCDecaux A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
EL MOBILIARIO URBANO SLU		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS SRL		Espagne	70,00	Glob.	70,00
CEMUSA CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A. EL MOBILIARIO URBANO, S.L.U.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EESTI OU		Estonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SAN FRANCISCO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLSCAPE, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux NORTH AMERICA, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOSTON, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SREET FURNITURE, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE GREATER BOSTON, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
JCDecaux STREET FURNITURE NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GABON	(3)	Gabon	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux GUATEMALA, S.A. (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DE GUATEMALA, S.A.)	(27)	Guatemala	60,97	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE GUATEMALA, S.A.	(2)	Guatemala	84,98	Glob.	99,98
VISTA CENTROAMERICANA S.A.	(27)	Guatemala	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IMMENSE PRESTIGE		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BUS FOCUS Ltd	(13)	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.	(14) & (16)	Hongrie	67,00	Glob.	67,00
JCDecaux HUNGARY Zrt	(1)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING INDIA PVT Ltd	(1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDecaux ICELAND ehf		Islande	50,00	Glob.	100,00
JCDecaux ISRAEL Ltd		Israël	92,00	Glob.	92,00
CEMUSA ITALIA Srl	(29)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
MCDECAUX Inc.		Japon	85,00	Glob.	85,00
CYCLOCITY Inc.		Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC		Kazakhstan	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux LATVIJA SIA		Lettonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LIETUVA UAB		Lituanie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LUXEMBOURG SA	(1)	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GROUP SERVICES SARL		Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MONGOLIA LLC		Mongolie	51,00	Glob.	51,00
JCDecaux MACAU	(1)	Macao	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
PASCONA, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
TENEDORA DE ACCIONES DE MOBILIARIO, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME MEXICO SA de CV	(3)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux OMAN	(1) & (5)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	70,25	Glob.	70,25
JCDecaux PANAMA, S.A.	(1) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDINGS S.A.		Panama	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.	(27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PORTUGAL - MOBILIARIO URBANO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
ELAN DECAUX W.L.L	(1)	Qatar	50,00	Equiv.*	49,00
JCDecaux DOMINICANA, S.A. (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DOMINICANOS, S.A.)		Rép. Dominicaine	85,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,45	Equiv.*	50,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SMALL CELLS Ltd		Royaume-Uni	70,00	Glob.	70,00
IN FOCUS PUBLIC NETWORKS LIMITED		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(27)	Salvador	60,97	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		Salvador	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Equiv.*	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CORPORATE SERVICES GmbH		Suisse	100,00	Glob.	100,00
ERA REKLAM AS	(14) & (35)	Turquie	100,00	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS	(14)	Turquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY	(6)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
OUTFRONT MEDIA URUGUAY S.A.	(20)	Uruguay	85,02	Glob.	100,00
PUBLIBUS SA	(20)	Uruguay	85,02	Glob.	100,00
<b>TRANSPORT</b>					
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Equiv.*	50,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
CONTINENTAL SPG OUTDOOR ADVERTISING (Pty Ltd)		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ALGERIE SARL		Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER EURL		Algérie	80,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT CENTRE SARL		Algérie	49,00	Equiv.	49,00
MEDIA FRANKFURT GmbH		Allemagne	39,00	Equiv.*	39,00
JCDecaux AIRPORT MEDIA GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS-MARKETING GmbH	(14)	Allemagne	87,82	Glob.	87,82
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PUBLICIADE INNOVATE Ltda	(3)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Equiv.*	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO Advertising. Co. Ltd	(24)	Chine	90,00	Equiv.*	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
NANJING MPI Public TRANSPORTATION ADVERTISING Co.,Ltd	(2)	Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION Advertising. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
JINAN ZHONGGUAN XUNHUA PUBLIC TRANSPORT Advertising. Co. Ltd	(23)	Chine	30,00	Equiv.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	65,00	Equiv.*	51,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
SUZHOU JCDecaux METRO ADVERTISING Co.Ltd (anciennement JCDecaux SUZHOU METRO ADVERTISING Co.Ltd)		Chine	80,00	Glob.	65,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
GUANGZHOU METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd	(3)	Chine	49,00	Equiv.*	49,00
JCDecaux DICON FZ CO		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC		Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME FZ-LLC (ABU DHABI)		Emirats Arabes Unis	55,00	Glob.	55,00
JCDecaux AIRPORT ESPANA S.A.U	(2)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux TRANSPORT, S.L.U.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT DALLAS, LLC	(2)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC		Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux AIRPORT BOSTON, LLC		Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT SPONSORSHIPS, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT DALLAS FORT WORTH, LLC	(3)	Etats-Unis	97,50	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING HK Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux INNOVATE Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BERON Ltd	(13)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MPI PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DIGITAL VISION (HK) Ltd.		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa	(1)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Macao	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	(3) & (28)	Nigeria	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
AEROTOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
CITY BUS STOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	48,78	Glob.	100,00
JCDecaux AEROPUERTO DE LIMA SAC		Pérou	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
EYE CATCHER MEDIA S.A.C.	(1)	Pérou	70,00	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CONCOURSE INITIATIVES Ltd	(2)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ASIA SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	(1)	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd		Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
<b>AFFICHAGE</b>					
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED	(22)	Afrique du Sud	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux SUB-SAHARAN AFRICA (Pty) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA AFRICA (Pty) Ltd)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE RAIL		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CORPCOM OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SUBURBAN INDUSTRIAL SIGN DESIGN		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
RENT A SIGN LEBOWA		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux SOUTH AFRICA (PTY) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (Pty) Ltd)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
OUTDOOR Co (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
BDEYE DESIGNS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
KCF INVESTMENTS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
NEWSHELF1001 (Pty) Ltd (Lease Co)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SIYENZA GRAPHIC DESIGN (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
INTER OUTDOOR AFRICA (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDING)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (ANGOLA) Lda		Angola	70,00	Glob.	100,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.	(18)	Argentine	85,69	Glob.	100,00
CBS OUTDOOR ARGENTINA SA renommée JCDecaux Argentina OOH S.A.	(20) & (34)	Argentine	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mbH	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH		Autriche	42,34	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH		Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mbH		Autriche	42,34	Glob.	51,00
USP WERBEGESELLSCHAFT.mbH		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH		Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Equiv.*	50,00
KULTURPLAKAT		Autriche	67,00	Glob.	100,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ANKÜNDER GmbH		Autriche	16,68	Equiv.	24,90
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
INSERT BELGIUM SA		Belgique	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
DOOH renommée JCDecaux MALLS	(3)	Belgique	73,36	Glob.	100,00
JCDecaux BOTSWANA (PTY) LIMITED		Botswana	70,00	Glob.	100,00
OUTFRONT MEDIA EXTERIOR Ltda	(20)	Brésil	72,71	Glob.	80,00
EPPAR - EMPRESA DE PANEIS A PARTICIPACOES LIMITADA	(20)	Brésil	68,01	Glob.	80,00
OUTFRONT MEDIA BRASIL Ltda renommée JCDecaux MIDIA BRASIL Ltda	(20)	Brésil	84,13	Glob.	100,00
TECHMIDIA PUBLICIDADE EXTERIOR SA renommée JCDecaux GRANDES FORMATOS MIDIA EXTERIOR SA	(20)	Brésil	84,53	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR Ltda	(3)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(11)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
AGENCIA PRIMA AD		Bulgarie	45,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
A TEAM EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
INTERNATIONAL OUTDOOR ADVERTISING HOLDING COMPANY	(20)	Caimans, îles	85,02	Glob.	100,00
IOAHC INVESTMENTS URUGUAY COMPANY	(20)	Caimans, îles	85,02	Glob.	100,00
IOAHC INVESTMENTS COMPANY	(20)	Caimans, îles	85,02	Glob.	100,00
IOA PROLIX COMPANY	(20)	Caimans, îles	68,01	Glob.	80,00
OUTFRONT MEDIA CHILE S.A. renommée JCDecaux OOH CHILE S.A.	(20)	Chili	85,02	Glob.	100,00
CEE MEDIA HOLDING LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
FEGPORT INVESTMENTS Ltd		Chypre	25,00	Equiv.*	25,00
ELACORP LIMITED		Chypre	18,75	Equiv.*	25,00
PUBLIVALLAS S.A.	(17) & (27)	Costa Rica	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA COSTA RICA, S.A.	(3) & (27)	Costa Rica	60,97	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Croatie	42,34	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
FULL TIME Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA S.L.U.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
CLEAR CHANNEL ESPANA, S.L.U. y CEMUSA - CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO, S.A.		Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
JV INTELLIGENT SIGN NETWORK (ISN)	(2)	Etats-Unis	51,00	Equiv.*	51,00
OUTFRONT MEDIA IOA HOLDINGS LLC renommée JCDecaux CARTELERA HOLDINGS LLC	(20) & (2)	Etats-Unis	85,00	Glob.	100,00
TM OUTDOOR, LCC	(3) & (27)	Etats-Unis	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA GUATEMALA, S.A.	(3) & (27)	Guatemala	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA HONDURAS, S.A.	(3) & (27)	Honduras	60,97	Glob.	100,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(10)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LESOTHO (PTY) LTD		Lesotho	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux MADAGASCAR SA		Madagascar	56,00	Glob.	80,00
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING LTD		Malawi	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux (MAURITIUS) Ltd		Maurice	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux (Mauritius) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd)		Maurice	70,00	Glob.	100,00
VENDOR PUBLICIDAD S DE R.L. DE C.V.	(20)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
FUSIONANTE VENDOR S DE R.L DE C.V.	(20)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S DE R.L DE C.V.	(20)	Mexique	85,02	Glob.	100,00
JCDecaux MOZAMBIQUE LDA		Mozambique	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Limited		Namibie	70,00	Glob.	100,00
TOP MEDIA NICARAGUA, S.A.	(3) & (27)	Nicaragua	60,97	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA UGANDA Ltd		Ouganda	70,00	Glob.	100,00
TOP MEDIA, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
COSMO PUBLICIDAD COMPANY, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
CENTRAL AMERICAN TOWER, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
PUBLITOP DE PANAMA, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
DIGITAL TOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
PUESTOS TOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
TRANSTOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
PANAMERICAN OUTDOOR ADVERTISING INC	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
SHOP TOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA PANAMA, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
EUROPOSTER BV	(2)	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR SYSTEMS AMERICAS NETHERLANDS NEWCO BV	(20)	Pays-Bas	85,02	Glob.	100,00
OUTFRONT MEDIA PP BV renommée JCDecaux CARTELERIA B.V.	(20)	Pays-Bas	85,02	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland		Pologne	67,00	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	49,15	Glob.	51,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
DISTRIBUIDORA DE VALLAS DOMINICANA, S.A.	(17)	Rép. Dominicaine	85,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UNITED Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
ALLAM GROUP Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
EXCEL OUTDOOR MEDIA Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
RUSS OUT OF HOME BV (RUSS OUTDOOR)	(8)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE GROUP LLC (anciennement ADVANCE HOLDING LLC)		Russie	12,75	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
ALMACOR UNDERGROUND LLC	(33)	Russie	21,25	Equiv.*	25,00
ANZH LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIG - MEDIA LLC (anciennement BIG - MEDIA LTD)		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIGBOARD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC		Russie	18,75	Equiv.*	25,00
EDINY GOROD LLC	(2)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
EKRAN LLC	(33)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EXPOMEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
FREGAT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HARDLINK SOLUTIONS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
JSC MOSCOW CITY ADVERTISING	(2)	Russie	24,67	Equiv.*	25,00
WALL CIS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KIWI SERVICES LIMITED	(9) & (30)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KRASNOGORSK SOUZ REKLAMA LLC	(33)	Russie	15,00	Equiv.*	25,00
MARS ART LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA INFORM LLC	(31)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NEWS OUT OF HOME GmbH	(7)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NIZHNOVREKLAMA LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTH WEST FACTORY LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OMS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MARKETING LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR SYSTEMS LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PETROVIK LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRESTIGE SERVICE LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PUBLICITY XXI LLC	(33)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RCMO JSC		Russie	12,50	Equiv.*	25,00
REKART INTERNATIONAL LIMITED	(9) & (2)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIM NN LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIVER AND SUN LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ROSSERV LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RT VERSHINA LLC	(33)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS INDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
SCARBOROUGH ASSOCIATED SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
STOLITSA M CJCS	(2)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TECHNO STROY LLC	(32)	Russie	24,75	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TRINITY NEON LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
VIVID PINK LIMITED	(9) & (30)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WILD PLUM LIMITED	(9) & (30)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TOP MEDIA EL SALVADOR, S.A. de C.V.	(3) & (27)	Salvador	60,97	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT INTERWEB Spol Sro	(15)	Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux SWAZILAND (PTY) LTD		Swaziland	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux TANZANIA LTD (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (TANZANIA) Ltd)		Tanzanie	70,00	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	(12)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
ALTER-V LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
AUTO CAPITAL LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIG MEDIA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KHARKOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KIEV LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVIV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL	(2)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHIE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND LLC		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
GARMONIYA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOORAUTO		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DONETSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER LLC KIEV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER ODESSA		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
REKSVIT UKRAINE LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
UKRAIYINSKA REKLAMA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00

SOCIÉTÉS		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle*
VULITCHNI MEBLI	(2)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ZAMBIA LTD		Zambie	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux ZIMBABWE (PVT) LTD		Zimbabwe	70,00	Glob.	100,00

- (1) Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.
- (2) Sociétés liquidées en 2016.
- (3) Sociétés consolidées en 2016.
- (4) Sociétés cédées en 2016.
- (5) Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.
- (6) Cette société est un établissement de JCDecaux France.
- (7) Société de droit autrichien opérant en Russie.
- (8) Société de droit néerlandais opérant en Russie.
- (9) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.
- (10) Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.
- (11) Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.
- (12) Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.
- (13) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations à Hong Kong.
- (14) Rachat à notre partenaire des participations ne lui donnant pas le contrôle dans Wall AG (Allemagne) par JCDecaux Deutschland GmbH (Allemagne). Cette transaction impacte le pourcentage d'intérêts financiers dans les filiales détenues par Wall AG en Allemagne, en Hongrie et en Turquie.
- (15) Europlakat Interweb Spol Sro (Slovaquie) est absorbée par Ispa Bratislava Spol Sro (Slovaquie) le 1er janvier 2016.
- (16) Cession de Vbm Varosbutor Es Media Kft (Hongrie) détenue par Wall AG (Allemagne) à Gewista Werbegesellschaft.mmbH (Autriche) le 19 février 2016 ; portant le pourcentage d'intérêts financiers à 67%.
- (17) L'activité principale de Distribidora De Vallas Dominicana, S.A. (République Dominicaine) et de Publivalas S.A. (Costa Rica) est désormais l'Affichage.
- (18) Urbanmedia Argentina S.A. (Argentine), détenue par JCDecaux Argentina S.A. et Equipamientos Urbanos De Mexico, S.A. de C.V. (Mexique) a fait l'objet d'une augmentation de capital souscrite intégralement par Equipamientos Urbanos De Mexico, S.A. de C.V. (Mexique) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 85,69 %.
- (19) Le 20 avril 2016 rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Cemusa Salvador S.A. (Brésil) par JCDecaux Do Brasil S.A. (Brésil) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 100 %.
- (20) Le 1er avril 2016, les filiales JCDecaux Latin America/Corameq détenues à 85 % par JCDecaux SA ont finalisé l'acquisition de 100 % de l'activité d'Outfront Media Inc. en Amérique Latine. Le groupe Outfront Media est consolidé en intégration globale.
- (21) Cession sans perte de contrôle de 25% de Equipamientos Urbanos Nacionales De Colombia Ltda (Colombie) portant, pour elle et la filiale qu'elle détient (Llega S.A.S), le pourcentage d'intérêts financiers à 63,75 % et le pourcentage de contrôle à 75 %.
- (22) Cession de JCDecaux South Africa Outdoor Advertising (Proprietary) Limited détenue par JCDecaux South Africa Holdings (Proprietary) Limited à JCDecaux South Africa (Pty) Ltd (anciennement Continental Outdoor Media (Pty) Ltd) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 49 %.
- (23) Changement de méthode de consolidation, désormais mise en équivalence (sous influence notable).
- (24) Beijing top result metro adv. Co. Ltd (Chine) est consolidée par la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe dans les pouvoirs de Direction.
- (25) Pascone, S.A. de C.V. et Tenedora De Acciones De Mobiliario, S.A. de C.V. ont été absorbées par Equipamientos Urbanos De Mexico, S.A. de C.V. au 1er juillet 2016.
- (26) Wall AG (Allemagne), Georg Zacharias GmbH (Allemagne) et Wall Vvr GmbH (Allemagne) ont été absorbées par JCDecaux Deutschland GmbH (Allemagne) avec un effet rétroactif au 1er janvier 2016.

- (27) JCDecaux et Top Media ont fusionné leurs activités en décembre 2016. La nouvelle entité, JCDecaux-Top Media, dont le capital est détenu à 71,73 % par JCDecaux et à 28,27 % par Top Media, opère au Panama, au Guatemala, au Costa Rica, au Salvador, au Honduras et au Nicaragua. Dans le cadre de cette opération, le Groupe a apporté les filiales du Panama, du Guatemala, du Costa Rica et du Salvador au groupe Top Media portant ainsi leur pourcentage d'intérêts financiers à 60,97 %.
- (28) Cession sans perte de contrôle de 30% du capital de JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Ltd.
- (29) Cession de Cemusa Italia Srl à la société IGP Decaux portant le pourcentage d'intérêts financiers à 60 % ; la société est désormais mise en équivalence (sous contrôle conjoint).
- (30) Vivid Pink Limited, Wild Plum Limited et Kiwi Services Limited ont été absorbées par Scrope Trade & Finance SA en mars 2016.
- (31) North West Factory LLC, Trinity Neon LLC, Prestige Service LLC, Media Inform LLC et Mars Art LLC ont été absorbées par Russ Indoor LLC en juillet 2016.
- (32) Rim Nn LLC, Techno Stroy LLC, Anzh LLC, Nizhnovreklama LLC, Rosserv LLC et River And Sun LLC ont été absorbées par Rektime LLC en septembre 2016.
- (33) Ekran LLC, Publicity XXI LLC, Almacor Underground LLC, Krasnogorsk Souz Reklama LLC et RT Vershina LLC ont été absorbées par Rekart Media LLC en octobre 2016.
- (34) CBS Outdoor Argentina SA, détenue par International Outdoor Advertising Holding Company (Iles Caïmans) et Outdoor Systems Americas Netherlands Newco BV (Pays Bas) a été cédée à JCDecaux Amériques Holding et JCDecaux Asie Holding en décembre 2016.
- (35) Cession de la société Era Reklam As (Turquie) en janvier 2017.

Note :

Glob. = intégration globale

Equiv.\* = mise en équivalence sous contrôle conjoint

Equiv. = mise en équivalence sous influence notable

\* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés détenues par des sociétés en contrôle conjoint. Pour ces sociétés le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

## **6. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES**

JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Notre modèle économique est de mettre à disposition des villes et des sociétés de transport des produits et des services financés par la publicité. Les activités principales de l'entreprise sont le développement de ces produits et services, leur installation et leur entretien pendant la durée des contrats et la vente d'espaces publicitaires aux annonceurs internationaux, nationaux et locaux. L'ensemble de ces produits sont fabriqués par nos fournisseurs majoritairement historiques.

Le Groupe est présent dans plus de 75 pays, 4 435 villes de plus de 10 000 habitants, 230 aéroports et 280 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Depuis 2014, JCDecaux déploie les 6 priorités de sa stratégie développement durable dans l'ensemble des filiales où JCDecaux a le management. Ces 6 priorités sont:

- Réduire nos consommations énergétiques
- Réduire nos autres impacts environnementaux
- Déployer une politique Santé-Sécurité Groupe
- Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe
- Renforcer le développement durable dans la Politique Achat
- Favoriser l'engagement des collaborateurs du Groupe en faveur du développement durable

Cette stratégie a été élaborée sous le contrôle du Directoire et en collaboration avec les Directions opérationnelles du Groupe. En 2016, cette stratégie a été déployée dans 8 nouveaux pays du Groupe – Afrique du Sud, Costa Rica, Guatemala, Italie, Panama, Pérou, République Dominicaine et Salvador. A fin 2016, cette stratégie est déployée dans la majorité des filiales du Groupe représentant plus de 94% de son chiffre d'affaires.

En 2016, le périmètre de reporting extra-financier a été élargi à trois nouveaux pays, l'Afrique du Sud, le Pérou et le Salvador, et aux activités de Cemusa, entité acquise par JCDecaux en 2015 présente au Brésil, aux Etats Unis, en Espagne et en Italie. Les données sociales de 13 pays d'Afrique sub-saharienne ont aussi été intégrées au reporting extra-financier. Les informations environnementales et sociétales sont issues du périmètre de reporting extra-financier qui couvre 96,3% du chiffre d'affaires du Groupe.

## 6.1. INFORMATIONS SOCIALES<sup>1</sup>

Les pays sont autonomes dans leur gestion quotidienne et gèrent notamment eux-mêmes leurs ressources humaines avec des directions ou responsables RH locaux. Cette organisation permet à JCDecaux de s'adapter aux demandes et spécificités de chaque pays où le Groupe est implanté.

### a) Emploi

effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	<p>Au 31 décembre 2016, l'effectif total du Groupe s'élevait à 13 027 collaborateurs, soit une augmentation de 173 personnes (+1,3%) par rapport à 2015 principalement due à l'intégration de nouvelles entités en Amérique Latine : Outfront Latam et Top Media. A périmètre constant, l'effectif Groupe 2016 enregistre une baisse de 248 personnes, soit une évolution de -1,9% comparé à 2015, qui s'explique principalement par une réorganisation interne suite à l'acquisition de Cemusa.</p>	<p><b>Répartition des effectifs par type de contrat</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Au 31 décembre</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CDD</td> <td>5,6%</td> <td>5,9%</td> <td>6,5%</td> </tr> <tr> <td>CDI</td> <td>94,4%</td> <td>94,1%</td> <td>93,5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>La proportion de personnes en Contrat à Durée Déterminée augmente légèrement notamment en France, en Allemagne et en Espagne et est plus élevée que la moyenne du Groupe dans les entités nouvellement intégrées (Cemusa Espagne et Pérou).</p>	Au 31 décembre	2014	2015	2016	CDD	5,6%	5,9%	6,5%	CDI	94,4%	94,1%	93,5%																																								
	Au 31 décembre	2014	2015	2016																																																		
	CDD	5,6%	5,9%	6,5%																																																		
	CDI	94,4%	94,1%	93,5%																																																		
	<p><b>Répartition des effectifs par zone (ETP)<sup>2</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Au 31 décembre</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>France</td> <td>3 553</td> <td>3 556</td> <td>3 533</td> </tr> <tr> <td>Royaume-Uni</td> <td>685</td> <td>727</td> <td>722</td> </tr> <tr> <td>Reste de l'Europe</td> <td>3 366</td> <td>3 809</td> <td>3 609</td> </tr> <tr> <td>Amérique du Nord</td> <td>235</td> <td>298</td> <td>312</td> </tr> <tr> <td>Asie-Pacifique</td> <td>2 037</td> <td>2 074</td> <td>2 047</td> </tr> <tr> <td>Reste du Monde</td> <td>2 061</td> <td>2 390</td> <td>2 804</td> </tr> <tr> <td><b>Total Groupe</b></td> <td><b>11 937</b></td> <td><b>12 854</b></td> <td><b>13 027</b></td> </tr> </tbody> </table>	Au 31 décembre	2014	2015	2016	France	3 553	3 556	3 533	Royaume-Uni	685	727	722	Reste de l'Europe	3 366	3 809	3 609	Amérique du Nord	235	298	312	Asie-Pacifique	2 037	2 074	2 047	Reste du Monde	2 061	2 390	2 804	<b>Total Groupe</b>	<b>11 937</b>	<b>12 854</b>	<b>13 027</b>	<p><b>Répartition des effectifs par sexe</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Au 31 décembre</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femmes</td> <td>29,7%</td> <td>30,3%</td> <td>30,9%</td> </tr> <tr> <td>Hommes</td> <td>70,3%</td> <td>69,7%</td> <td>69,1%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Hors opérationnel</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Femmes</td> <td>53,2%</td> <td>53,1%</td> <td>52,9%</td> </tr> <tr> <td>Hommes</td> <td>46,8%</td> <td>46,9%</td> <td>47,1%</td> </tr> </tbody> </table>	Au 31 décembre	2014	2015	2016	Femmes	29,7%	30,3%	30,9%	Hommes	70,3%	69,7%	69,1%	Femmes	53,2%	53,1%	52,9%	Hommes	46,8%	46,9%	47,1%
	Au 31 décembre	2014	2015	2016																																																		
	France	3 553	3 556	3 533																																																		
	Royaume-Uni	685	727	722																																																		
	Reste de l'Europe	3 366	3 809	3 609																																																		
	Amérique du Nord	235	298	312																																																		
Asie-Pacifique	2 037	2 074	2 047																																																			
Reste du Monde	2 061	2 390	2 804																																																			
<b>Total Groupe</b>	<b>11 937</b>	<b>12 854</b>	<b>13 027</b>																																																			
Au 31 décembre	2014	2015	2016																																																			
Femmes	29,7%	30,3%	30,9%																																																			
Hommes	70,3%	69,7%	69,1%																																																			
Femmes	53,2%	53,1%	52,9%																																																			
Hommes	46,8%	46,9%	47,1%																																																			
<p>Avec 3 533 salariés dans les fonctions propres à l'activité opérationnelle en France, et dans les fonctions Groupe et de support aux filiales, les effectifs de la France représentent 27% de l'effectif global du Groupe. Aussi, la politique sociale de la France est-elle régulièrement citée dans les exemples des politiques sociales du Groupe.</p>	<p><b>Répartition des effectifs par âge</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Au 31 décembre</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Moins de 25 ans</td> <td>6,0%</td> <td>6,4%</td> <td>6,3%</td> </tr> <tr> <td>25-29 ans</td> <td>14,1%</td> <td>14,8%</td> <td>14,8%</td> </tr> <tr> <td>30-34 ans</td> <td>17,3%</td> <td>16,7%</td> <td>16,2%</td> </tr> <tr> <td>35-39 ans</td> <td>14,7%</td> <td>14,7%</td> <td>15,2%</td> </tr> <tr> <td>40-44 ans</td> <td>13,9%</td> <td>13,8%</td> <td>13,7%</td> </tr> <tr> <td>45-49 ans</td> <td>13,2%</td> <td>13,0%</td> <td>12,4%</td> </tr> <tr> <td>50-54 ans</td> <td>11,2%</td> <td>11,0%</td> <td>11,5%</td> </tr> <tr> <td>55-59 ans</td> <td>6,9%</td> <td>6,8%</td> <td>7,1%</td> </tr> </tbody> </table>	Au 31 décembre	2014	2015	2016	Moins de 25 ans	6,0%	6,4%	6,3%	25-29 ans	14,1%	14,8%	14,8%	30-34 ans	17,3%	16,7%	16,2%	35-39 ans	14,7%	14,7%	15,2%	40-44 ans	13,9%	13,8%	13,7%	45-49 ans	13,2%	13,0%	12,4%	50-54 ans	11,2%	11,0%	11,5%	55-59 ans	6,9%	6,8%	7,1%																	
Au 31 décembre	2014	2015	2016																																																			
Moins de 25 ans	6,0%	6,4%	6,3%																																																			
25-29 ans	14,1%	14,8%	14,8%																																																			
30-34 ans	17,3%	16,7%	16,2%																																																			
35-39 ans	14,7%	14,7%	15,2%																																																			
40-44 ans	13,9%	13,8%	13,7%																																																			
45-49 ans	13,2%	13,0%	12,4%																																																			
50-54 ans	11,2%	11,0%	11,5%																																																			
55-59 ans	6,9%	6,8%	7,1%																																																			

<sup>1</sup> Les données sociales présentées ci-dessous sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3% des effectifs ETP, hors répartition des effectifs par zone et par métier

<sup>2</sup> Les données Effectifs (ETP) sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe, avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe (effectifs par zone et effectifs par métier)

	<p><b>Répartition des effectifs par métier (ETP)<sup>2</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Au 31 décembre</b></th> <th><b>2014</b></th> <th><b>2015</b></th> <th><b>2016</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Technique</td> <td>6 596</td> <td>7 026</td> <td>6 934</td> </tr> <tr> <td>Vente et Marketing</td> <td>2 646</td> <td>2 930</td> <td>3 057</td> </tr> <tr> <td>Administration et informatique</td> <td>2 028</td> <td>2 213</td> <td>2 311</td> </tr> <tr> <td>Relations Contractant</td> <td>514</td> <td>525</td> <td>574</td> </tr> <tr> <td>Recherche et Développement</td> <td>153</td> <td>160</td> <td>151</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>11 937</b></td> <td><b>12 854</b></td> <td><b>13 027</b></td> </tr> </tbody> </table>	<b>Au 31 décembre</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	Technique	6 596	7 026	6 934	Vente et Marketing	2 646	2 930	3 057	Administration et informatique	2 028	2 213	2 311	Relations Contractant	514	525	574	Recherche et Développement	153	160	151	<b>Total</b>	<b>11 937</b>	<b>12 854</b>	<b>13 027</b>	<table border="1"> <tr> <td>60 ans et plus</td> <td>2,8%</td> <td>2,8%</td> <td>2,9%</td> </tr> </table>	60 ans et plus	2,8%	2,8%	2,9%																																
<b>Au 31 décembre</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>																																																															
Technique	6 596	7 026	6 934																																																															
Vente et Marketing	2 646	2 930	3 057																																																															
Administration et informatique	2 028	2 213	2 311																																																															
Relations Contractant	514	525	574																																																															
Recherche et Développement	153	160	151																																																															
<b>Total</b>	<b>11 937</b>	<b>12 854</b>	<b>13 027</b>																																																															
60 ans et plus	2,8%	2,8%	2,9%																																																															
Embauches et licenciements	<p><b>Taux de départ* par zone géographique</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Au 31 décembre</b></th> <th><b>2014</b></th> <th><b>2015</b></th> <th><b>2016</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>France</td> <td>6,0%</td> <td>6,3%</td> <td>6,8%</td> </tr> <tr> <td>Royaume-Uni</td> <td>20,3%</td> <td>20,0%</td> <td>26,8%</td> </tr> <tr> <td>Reste de l'Europe</td> <td>8,9%</td> <td>12,1%</td> <td>15,5%</td> </tr> <tr> <td>Amérique du Nord</td> <td>13,2%</td> <td>17,8%</td> <td>16,6%</td> </tr> <tr> <td>Asie Pacifique</td> <td>25,0%</td> <td>25,9%</td> <td>22,6%</td> </tr> <tr> <td>Reste du monde</td> <td>29,8%</td> <td>23,8%</td> <td>21,1%</td> </tr> <tr> <td><b>Groupe</b></td> <td><b>14,2%</b></td> <td><b>15,0%</b></td> <td><b>15,6%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>*Le taux de départ prend en compte uniquement les départs de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs</p> <p>Le taux de départ augmente en 2016, principalement au Royaume-Uni et du fait de l'intégration de Cemusa en Espagne et de la réorganisation que cela a engendré.</p>	<b>Au 31 décembre</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	France	6,0%	6,3%	6,8%	Royaume-Uni	20,3%	20,0%	26,8%	Reste de l'Europe	8,9%	12,1%	15,5%	Amérique du Nord	13,2%	17,8%	16,6%	Asie Pacifique	25,0%	25,9%	22,6%	Reste du monde	29,8%	23,8%	21,1%	<b>Groupe</b>	<b>14,2%</b>	<b>15,0%</b>	<b>15,6%</b>	<p><b>Taux de recrutement* par zone géographique</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Au 31 décembre</b></th> <th><b>2014</b></th> <th><b>2015</b></th> <th><b>2016</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>France</td> <td>6,1%</td> <td>6,0%</td> <td>8,3%</td> </tr> <tr> <td>Royaume-Uni</td> <td>23,5%</td> <td>24,9%</td> <td>27,5%</td> </tr> <tr> <td>Reste de l'Europe</td> <td>6,0%</td> <td>7,4%</td> <td>6,1%</td> </tr> <tr> <td>Amérique du Nord</td> <td>25,4%</td> <td>25,8%</td> <td>20,9%</td> </tr> <tr> <td>Asie Pacifique</td> <td>20,9%</td> <td>23,6%</td> <td>21,9%</td> </tr> <tr> <td>Reste du monde</td> <td>13,1%</td> <td>19,4%</td> <td>18,4%</td> </tr> <tr> <td><b>Groupe</b></td> <td><b>10,8%</b></td> <td><b>12,8%</b></td> <td><b>12,9%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>*Le taux de recrutement prend en compte uniquement les recrutements de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs</p>	<b>Au 31 décembre</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	France	6,1%	6,0%	8,3%	Royaume-Uni	23,5%	24,9%	27,5%	Reste de l'Europe	6,0%	7,4%	6,1%	Amérique du Nord	25,4%	25,8%	20,9%	Asie Pacifique	20,9%	23,6%	21,9%	Reste du monde	13,1%	19,4%	18,4%	<b>Groupe</b>	<b>10,8%</b>	<b>12,8%</b>	<b>12,9%</b>
<b>Au 31 décembre</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>																																																															
France	6,0%	6,3%	6,8%																																																															
Royaume-Uni	20,3%	20,0%	26,8%																																																															
Reste de l'Europe	8,9%	12,1%	15,5%																																																															
Amérique du Nord	13,2%	17,8%	16,6%																																																															
Asie Pacifique	25,0%	25,9%	22,6%																																																															
Reste du monde	29,8%	23,8%	21,1%																																																															
<b>Groupe</b>	<b>14,2%</b>	<b>15,0%</b>	<b>15,6%</b>																																																															
<b>Au 31 décembre</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>																																																															
France	6,1%	6,0%	8,3%																																																															
Royaume-Uni	23,5%	24,9%	27,5%																																																															
Reste de l'Europe	6,0%	7,4%	6,1%																																																															
Amérique du Nord	25,4%	25,8%	20,9%																																																															
Asie Pacifique	20,9%	23,6%	21,9%																																																															
Reste du monde	13,1%	19,4%	18,4%																																																															
<b>Groupe</b>	<b>10,8%</b>	<b>12,8%</b>	<b>12,9%</b>																																																															
Rémunérations et leur évolution	<p>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.</p> <p>En France, la rémunération des collaborateurs est déterminée en fonction de grilles de salaire qui tiennent compte de critères objectifs tels que le type de poste, le niveau de qualification et l'expérience. Pour les cadres, la politique de rémunération variable associée à des objectifs individuels est généralisée. Parallèlement, des primes de «performance qualité» sont mises en place pour le personnel de terrain afin d'encourager et de récompenser les résultats individuels.</p> <p>L'évolution des rémunérations de l'ensemble des collaborateurs en France est négociée annuellement dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO). En 2016, l'accord relatif à la NAO a été</p>	<p>En France, les accords d'intéressement aux bénéficiaires de l'entreprise couvrent l'ensemble des salariés, à l'exception du personnel de MédiaKiosk qui conserve ses propres accords en matière de participation et d'intéressement.</p> <p><b>Montant de l'intéressement et de la participation versé en France:</b></p> <p><b>En milliers d'euros</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>au titre de l'exercice :</b></th> <th><b>2014</b></th> <th><b>2015</b></th> <th><b>2016</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Intéressement</td> <td>9 812</td> <td>8 445</td> <td>10 110</td> </tr> <tr> <td>Participation</td> <td>1 162</td> <td>1 340</td> <td>1 898</td> </tr> <tr> <td>Abondement*</td> <td>259</td> <td>318</td> <td>NC</td> </tr> </tbody> </table>	<b>au titre de l'exercice :</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	Intéressement	9 812	8 445	10 110	Participation	1 162	1 340	1 898	Abondement*	259	318	NC																																																
<b>au titre de l'exercice :</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>																																																															
Intéressement	9 812	8 445	10 110																																																															
Participation	1 162	1 340	1 898																																																															
Abondement*	259	318	NC																																																															

	signé le 21 janvier 2016, précisant le montant de l'augmentation générale et des augmentations individuelles pour les employés, agents de maîtrise et pour les cadres. Les principes d'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par JCDecaux sont propres à chaque filiale.	<table border="1"> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>11 233</b></td> <td><b>10 103</b></td> </tr> </table> <p>*Montant relatif à l'abondement apporté par l'entreprise en cas de versement de l'Intéressement Collectif dans le PEE NC : montant non connu à ce jour</p>	<b>Total</b>	<b>11 233</b>	<b>10 103</b>																																	
<b>Total</b>	<b>11 233</b>	<b>10 103</b>																																				
<b>b) Organisation du travail</b>																																						
Organisation du temps de travail	<p>Chaque filiale est responsable localement de l'organisation du temps de travail, au regard et dans le respect des dispositions conventionnelles et légales. Ainsi, l'organisation du temps de travail peut varier selon les pays et les populations concernées.</p> <p>Certains salariés du Groupe peuvent être amenés à travailler selon des horaires atypiques tels que le travail de nuit, certains week-ends et jours fériés ou en horaires décalés.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><b>Répartition des effectifs temps plein/temps partiel</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>En % des effectifs totaux</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Salariés à temps partiel</td> <td>4,3%</td> <td>3,8%</td> <td>4,1%</td> </tr> <tr> <td>Salariés à temps plein</td> <td>95,7%</td> <td>96,2%</td> <td>95,9%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Effectifs en télétravail</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>En % des effectifs totaux</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1j/semaine</td> <td>0,6%</td> <td>0,6%</td> <td>0,7%</td> </tr> </tbody> </table>	En % des effectifs totaux	2014	2015	2016	Salariés à temps partiel	4,3%	3,8%	4,1%	Salariés à temps plein	95,7%	96,2%	95,9%	En % des effectifs totaux	2014	2015	2016	Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1j/semaine	0,6%	0,6%	0,7%	<p>La part de salariés en télétravail augmente en 2016, principalement en France et au Royaume-Uni. En 2016, le télétravail est pratiqué dans 8 pays du Groupe (Autriche, Danemark, Finlande, France, Etats-Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni et Russie). En France, après la mise en place d'une phase test de télétravail en 2013 avec des collaborateurs volontaires, un accord a été signé le 22 octobre 2015 avec les partenaires sociaux qui permet de pérenniser cette nouvelle organisation du travail au sein de l'UES JCDecaux.</p> <p><b>Effectifs travaillant avec des horaires atypiques</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>En % des effectifs totaux</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Salariés travaillant en horaire alternant 2x8 ou 3x8</td> <td>8,1%</td> <td>8,3%</td> <td>7,7%</td> </tr> <tr> <td>Salariés travaillant de nuit</td> <td>8,2%</td> <td>9,4%</td> <td>8,5%</td> </tr> <tr> <td>Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés</td> <td>9,0%</td> <td>8,6%</td> <td>7,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>En 2016, 18 pays du Groupe ont recours aux horaires alternants.</p> <p>Le pourcentage de salariés travaillant de nuit et les weekends et/ou les jours fériés diminuent principalement du fait de baisses aux Etats-Unis et en Russie. 32 pays du Groupe ont recours au travail de nuit et 24 pays du Groupe ont recours au travail les weekends et/ou jours fériés en 2016.</p>	En % des effectifs totaux	2014	2015	2016	Salariés travaillant en horaire alternant 2x8 ou 3x8	8,1%	8,3%	7,7%	Salariés travaillant de nuit	8,2%	9,4%	8,5%	Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés	9,0%	8,6%	7,4%
En % des effectifs totaux	2014	2015	2016																																			
Salariés à temps partiel	4,3%	3,8%	4,1%																																			
Salariés à temps plein	95,7%	96,2%	95,9%																																			
En % des effectifs totaux	2014	2015	2016																																			
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1j/semaine	0,6%	0,6%	0,7%																																			
En % des effectifs totaux	2014	2015	2016																																			
Salariés travaillant en horaire alternant 2x8 ou 3x8	8,1%	8,3%	7,7%																																			
Salariés travaillant de nuit	8,2%	9,4%	8,5%																																			
Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés	9,0%	8,6%	7,4%																																			
Absentéisme	<p><b>Taux d'absentéisme par motif et zone géographique</b></p> <p><b>Au 31 décembre</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">France</td> <td>Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*</td> <td>7,3%</td> <td>7,2%</td> <td>8,0%</td> </tr> <tr> <td>Taux d'absentéisme pour autres motifs**</td> <td>2,0%</td> <td>2,0%</td> <td>1,7%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Royaume-Uni</td> <td>Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*</td> <td>1,6%</td> <td>1,5%</td> <td>2,2%</td> </tr> <tr> <td>Taux d'absentéisme pour autres motifs**</td> <td>0,9%</td> <td>1,0%</td> <td>1,2%</td> </tr> </tbody> </table>			2014	2015	2016	France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	7,3%	7,2%	8,0%	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,0%	2,0%	1,7%	Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,6%	1,5%	2,2%	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,9%	1,0%	1,2%														
	2014	2015	2016																																			
France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	7,3%	7,2%	8,0%																																		
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,0%	2,0%	1,7%																																		
Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,6%	1,5%	2,2%																																		
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,9%	1,0%	1,2%																																		

Reste de l'Europe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,9%	5,0%	6,0%
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,5%	2,3%	2,5%
Amérique du Nord	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,4%	1,5%	1,6%
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	6,1%	1,0%	0,9%
Asie-Pacifique	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,6%	1,8%	1,9%
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,4%	1,7%	1,7%
Reste du Monde	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,7%	1,5%	1,6%
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	3,0%	2,4%	2,2%
<b>Groupe</b>	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,5%	4,2%	4,8%
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,2%	2,0%	2,0%

\*inclus les maladies, maladies professionnelles, invalidité, accidents du travail et accidents de trajets.  
\*\*inclus les maternités, congés conventionnels, congés parentaux et autres absences.

Le taux d'absentéisme est présenté par motif afin de rendre compte des résultats liés au déploiement des priorités Santé-Sécurité et Sociale de la Stratégie Développement Durable.

Le taux d'absentéisme pour maladie et accidents augmente en 2016 principalement du fait d'une augmentation des absences pour maladie (hors maladie professionnelles) en France, au Royaume Uni, en Espagne et en Allemagne. Pour le Royaume-Uni, cela est dû à une augmentation du nombre de longues maladies.

### c) Relations sociales

Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	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 en matière de droits sociaux.	<b>Le dialogue social au niveau France</b>		
	<b>Le dialogue social au niveau Groupe</b>	<b>Unité</b>		
	<b>Unité</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	Représentants du personnel	575	597	619
	Réunion avec les représentants du personnel	582	633	631
	Accords signés dans l'année	36	42	53
	Accords en vigueur	174	180	197
	Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	50,9%	49,8%	48,9%
		<b>Unité</b>		
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Représentants du personnel	432	436	437	
Réunion avec les représentants du personnel	480	508	493	
Accords signés dans l'année	17	13	9	
Accords en vigueur	63	55	67	
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	100%	100%	100%	

Détail du dialogue social en France (UES JCDecaux) :

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 3 008 collaborateurs (en ETP). Elle est composée de 12 Délégués

		<p>syndicaux centraux et adjoints, et de 67 Délégués Syndicaux d'Etablissement. L'UES JCDecaux bénéficie d'Instances Représentatives du Personnel communes aux deux sociétés, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un Comité d'Entreprise qui se réunit une fois par mois voire plus si nécessaire</li> <li>• 21 établissements délégués du personnel (DP) qui se réunissent une fois par mois voire plus si nécessaire</li> <li>• 17 comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui se réunissent une fois par trimestre voire plus si nécessaire</li> </ul> <p>En 2016, il y a eu 14 réunions de négociation, 12 réunions de CE, 247 réunions DP, 99 réunions de CHSCT et 8 réunions ICCHST.</p>
Bilan des accords collectifs	<p>En 2016, 53 accords collectifs ont été signés dans l'année et 197 accords collectifs sont en vigueur au sein des filiales du Groupe.</p> <p>En France, 8 accords collectifs et 1 Protocole d'Accord Pré-électoral ont été signés en 2016 sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21/01/2016 : Accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire au sein de l'UES JCDecaux pour 2016</li> <li>• 07/06/2016 : Avenant à l'accord d'intéressement collectif – JCDecaux SA et JCDecaux France</li> <li>• 20/10/2016 : Accord sur la concertation sociale au sein de l'UES JCDecaux</li> <li>• 20/10/2016 : Accord relatif à la réduction de la durée des mandats du CE et des DP de l'UES JCDecaux</li> <li>• 20/10/2016 : Accord relatif au recours au vote électronique au sein de l'UES JCDecaux</li> <li>• 22/11/2016 : Accord relatif à la prorogation des mandats des membres des CHSCT au sein de l'UES JCDecaux</li> <li>• 25/10/2016 : Protocole d'accord sur l'organisation des élections 2016 du Comité d'Entreprise et des Délégués du Personnel des sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France</li> <li>• 14/12/2016 : Avenant à l'accord relatif aux garanties complémentaires de « remboursement de frais de santé » au sein de l'UES JCDecaux</li> <li>• 14/12/2016 : Avenant à l'accord relatif aux garanties complémentaires de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » au sein de l'UES JCDecaux</li> </ul>	
d) Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	<p>Dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux a déployé une Politique Santé-Sécurité Groupe. Cette politique a pour objectifs d'assurer la sécurité des collaborateurs JCDecaux et 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une organisation locale sur la santé sécurité et d'outils associés</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'objectifs de réduction du nombre d'accident du travail à horizon 2015, 2016 et 2017</li> <li>• Gestion du risque, sécurité des produits et des équipements</li> <li>• Formation</li> <li>• Enquêtes sur les accidents et les incidents du travail</li> <li>• Contrôle, audit et amélioration continue du système de management de la Santé-Sécurité</li> <li>• Management des sous-traitants</li> </ul> <p>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.</p> <p>Le Comité Santé-Sécurité, piloté par le Directeur de l'Exploitation Internationale et composé de Responsables Santé-Sécurité Régionaux ou locaux et de la Directrice Développement Durable et Qualité, est chargé de définir les orientations de la politique Santé-Sécurité du Groupe, et met à disposition des filiales qui le souhaitent une aide dans la mise en place de la Politique Santé-Sécurité. En 2016, les membres du Comité Santé-Sécurité ont revu et actualisé l'ensemble des procédures Santé-Sécurité du Groupe et ont préparé le lancement, prévu courant 2017, d'une campagne de sensibilisation sur les 8 règles fondamentales de sécurité.</p> <p>La démarche d'audit de la maturité du système de management de la Santé Sécurité dans les pays lancée en 2014, s'est poursuivie en 2015 et 2016. Au total, à fin 2016, 38 pays ou filiales du Groupe ont été audités. A fin 2017, la quasi-totalité des pays du Groupe auront été audités.</p> <p>Pour renforcer davantage le déploiement de la Politique Santé-Sécurité dans chacune des filiales du Groupe, la rémunération variable des Managers de zones et de pays intégrera à partir de 2017 des objectifs Santé-Sécurité.</p> <p>A fin 2016, 6 pays ou entités du Groupe sont certifiés selon le système de management de la Santé-Sécurité OHSAS 18001, l'Australie, la Finlande, Hong Kong Transport, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. En 2016, Singapour a reçu la certification Bizsafe qui est un équivalent local du standard OHSAS 18001. L'ensemble des filiales certifiées représente 11% du chiffre d'affaires du Groupe en 2016.</p> <p>Bilan Sante-Sécurité France :</p> <p>Le déploiement de la Politique Santé-Sécurité a été renforcé en France depuis septembre 2015 avec la nomination d'une Directrice Santé-Sécurité-Environnement. L'amélioration du suivi de l'accidentologie, le renforcement des formations et l'amélioration de la communication ont permis de renforcer le dispositif Santé-Sécurité et d'améliorer le taux de fréquence en France, qui passe de 52,8 en 2015 à 43,7 en 2016. L'offre formation a été revue et densifiée pour être plus adaptée aux métiers de JCDecaux. En complément, une formation spécifique à la gestion des relations conflictuelles avec le public a été lancée en 2016. Le partage d'expérience et de bonnes pratiques a aussi été favorisé en 2016 avec la Direction de l'Exploitation (organisation d'un concours de bonnes idées, « DefiDEX », sur la Sécurité, de réunions téléphoniques régulières et de réunions plénières trimestrielles dédiées avec les Directeurs Techniques) et les Ateliers d'Affichage (réalisation de réunions mensuelles encadrement « Sécurité &amp; Ergonomie »). En 2017, un recueil de bonnes pratiques sera partagé avec l'ensemble des agences.</p>
<p>Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail</p>	<p>Détails concernant l'UES JCDecaux</p> <p>Mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels, présenté, chaque année aux 17 CHSCT. Par ailleurs, les CHSCT sont également consultés chaque année sur le bilan des actions de prévention prises dans chaque établissement ainsi que sur l'amélioration des conditions de travail.</p>

	<b>Accidents du travail avec arrêt par zone géographique</b>						
	<b>Au 31 décembre</b>	<b>Taux de fréquence*</b>			<b>Taux de gravité**</b>		
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Accidents du travail, fréquence, gravité et maladies professionnelles	France	58,8	52,8	43,7	1,9	1,7	1,9
	Royaume-Uni	4,7	2,4	2,4	0,0	0,0	0,2
	Reste de l'Europe	24,5	26,6	25,1	0,6	0,6	0,5
	Amérique du Nord	7,0	8,5	15,2	0,0	0,2	0,5
	Asie Pacifique	5,6	9,9	6,9	0,3	0,3	0,3
	Reste du monde	11,3	20,2	14,9	0,2	0,3	0,2
	<b>Groupe</b>	<b>26,9</b>	<b>27,7</b>	<b>23,2</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>
	*Correspond aux accidents du travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) divisés par les heures théoriques travaillées et multipliés par 1 000 000						
**Correspond aux jours perdus dues à un accident de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) divisés par les heures théoriques travaillées et multipliés par 1 000							
Le taux de fréquence des accidents du travail diminue significativement en 2016 et passe à 23,2, confirmant l'efficacité de la politique Santé-Sécurité Groupe déployée depuis 2014. Cette diminution est due principalement à la baisse du nombre d'accidents du travail en France, au Portugal, en Australie et au Chili. La hausse du taux de fréquence en Amérique du Nord est principalement due à une augmentation du nombre d'accidents de la route.							
Le taux d'absentéisme pour maladies professionnelles reste très faible en 2016, à 0,14%. Compte tenu de la diversité des réglementations et de l'absence de contraintes légales de reporting dans certains pays, les données d'absences pour maladies professionnelles peuvent varier significativement d'un pays à l'autre.							
e) Formation							
Politique mise en œuvre en matière de formation	<p>Pour accompagner les collaborateurs du Groupe, de nombreuses formations sont dispensées chaque année dans tous les domaines relatifs à leurs activités : management, exploitation, technique, sécurité, langues, communication, marketing, commerce, bureautique, etc. Chaque filiale est responsable localement de la gestion des formations, au regard des besoins et évolutions du business localement.</p> <p><b>Détail des formations mises à disposition des filiales par le Groupe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation Exploitation Internationale</li> </ul> <p>Des formations sont organisées régulièrement, plusieurs fois par an, pour les filiales, par des formateurs internes de la Direction de l'Exploitation et des Installations. Ces formations ont pour but de former les agents de terrain à la maintenance de mobiliers spécifiques : mobiliers digitaux, sanitaires et panneaux déroulants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation Développement Durable</li> </ul> <p>Dans le cadre du déploiement de la Stratégie Développement Durable, un programme de formation a été élaboré pour renforcer l'intégration</p>						

du développement durable dans les pratiques de l'entreprise. Il couvre :

- La formation de l'executive management, à travers une journée de formation dédiée. Depuis 2015, les membres de l'executive management de 17 pays du Groupe ont été formés au Développement Durable.
  - La formation du plus grand nombre de collaborateurs via des modules de formation en e-learning sur les enjeux du développement durable, la Stratégie Développement Durable de JCDecaux et des conseils sur les gestes à adopter accessibles à tous les collaborateurs, équipés d'un ordinateur. En 2015 et 2016, ces modules de formation ont été déployés en France et mis à disposition des filiales pour un déploiement local.
  - La formation des acheteurs via une formation présentielle ou en webinar sur le renforcement du développement durable dans les achats. A fin 2016, 65 acheteurs ou personnes en charge des achats localement ont suivi la formation sur les Achats Responsables.
- Formation via un e-learning obligatoire pour la prévention des pratiques de corruption

Une formation spécifique à la prévention de la corruption a été déployée courant 2016 et est toujours en cours de déploiement. La formation est composée principalement de cas concrets et de mises en situation sur les thèmes suivants : cadre législatif, risques, cadeaux et invitation, paiement de facilitation et la gestion des tiers. Ainsi, 82,5% des personnes ciblées avaient effectué cette formation à fin février 2017.

#### **Détail de la politique de formation en France :**

- Formations métiers commerciaux

La JCDecaux Media Academy est l'école de formation de vente interne de JCDecaux. Destinée à l'ensemble des équipes commerciales, elle permet de développer une expertise média et d'homogénéiser les pratiques du cycle de vente. Les contenus de l'Academy sont proposés en « multimode » où une phase de préparation en ligne est suivie de journées d'entraînement en présentiel.

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

- Formations Management

Basée sur le Référentiel Managérial Groupe conçu par un groupe représentatif des managers de différents métiers, l'offre de formation propose, sous des formats pédagogiques évolutifs, de progresser sur les 9 talents des 3 dimensions COACH, LEADER et PIONNIER qui composent ce référentiel. En 2016, les ateliers de formation proposés en 100% présentiel ont été revisités pour intégrer une partie digital learning. 84 managers ont suivi le parcours COACH en 3 temps : des sessions distancielles proposées suite aux résultats d'un test d'évaluation de niveau, une journée d'entraînement en groupe dirigée par un formateur et un webinar pour présenter l'analyse d'une étude de cas. Depuis 2012, 658 managers ont été formés sur ce dispositif.

En 2016, un parcours de formation certifiant « Manager de Proximité » a été lancé auprès de 48 agents de maîtrise encadrant. Ce programme de 21 jours de formation sur 12 mois, co-construit avec l'organisme de formation CESI Entreprise, permet aux personnes formées d'obtenir un titre de niveau III reconnu au Répertoire National des Certifications Professionnelles.

- Formations Digital Learning

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

- Formation Handicap

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

- Formation Santé-Sécurité

Chaque année, plus de 1 000 collaborateurs sont formés à la sécurité, à la prévention des risques professionnels, à l'ergonomie et aux gestes et postures. Ce domaine représente près de 50% des investissements en formation.

En 2016, l'offre formation Santé-Sécurité a été revue et densifiée pour être plus adaptée aux métiers de JCDecaux. En plus des formations traditionnelles pour prévenir les risques santé-sécurité, une nouvelle formation a été déployée en septembre 2016 sur la gestion des relations conflictuelles avec le public pour aider les agents de terrain à gérer les situations d'incivilité. 12 sessions de formation ont été réalisées en 2016. Une formation « geste et posture » est en cours de développement et sera déployée courant 2017.

- Formation à l'éco-conduite

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

Nombre total d'heures de formation	<b>Formation des salariés</b>			
	<b>Groupe</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	Nombre d'heures de formation	70 801	84 818	96 591
	Taux de formation* (%)	51,6%	46,5%	50,8%
	<b>France</b>			
	Nombre d'heures de formation	24 937	29 599	27 483
	Taux de formation* (%)	59,2%	38,5%	36,5%

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

Malgré la baisse du nombre d'heures de formation et du taux de formation en France, le nombre d'heures de formation et le taux de formation Groupe augmentent à périmètre constant (+13% d'heures de formation) et avec l'intégration des nouvelles entités.

f) Egalité de traitement

Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	JCDecaux promeut la diversité et le principe de non-discrimination entre les sexes à travers sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales qui comprend plusieurs principes sur la non-discrimination. Un guide pratique sur la mise en œuvre des principes	<b>Focus France :</b> En France, la Direction a remis aux organisations syndicales des documents détaillés et chiffrés montrant la stricte égalité de
--	---	--

	<p>de cette Charte est en cours de déploiement. Il inclut notamment des bonnes pratiques sur la prévention de la discrimination dans les processus de recrutement, rémunération, l'accès à la formation et aux opportunités de carrière.</p> <p><b>Répartition des effectifs par sexe</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Au 31 décembre</i></th> <th><b>2014</b></th> <th><b>2015</b></th> <th><b>2016</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femmes</td> <td>29,7%</td> <td>30,3%</td> <td>30,9%</td> </tr> <tr> <td>Hommes</td> <td>70,3%</td> <td>69,7%</td> <td>69,1%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Hors opérationnel</i></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femmes</td> <td>53,2%</td> <td>53,1%</td> <td>52,9%</td> </tr> <tr> <td>Hommes</td> <td>46,8%</td> <td>46,9%</td> <td>47,1%</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Au 31 décembre</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	Femmes	29,7%	30,3%	30,9%	Hommes	70,3%	69,7%	69,1%	<i>Hors opérationnel</i>				Femmes	53,2%	53,1%	52,9%	Hommes	46,8%	46,9%	47,1%	<p>traitement entre les Hommes et les Femmes autant pour ce qui concerne le recrutement, que la formation, la promotion, la politique salariale, etc.</p> <p>Des négociations relatives à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ouvertes à la fin de l'année 2014 ont permis la conclusion d'un accord triennal le 22 avril 2015. Par cet accord, la Direction Générale et les partenaires sociaux réaffirment leurs engagements en matière d'accès à l'emploi et de mixité dans l'emploi, de formation professionnelle, de promotion professionnelle et de déroulement de carrière, de conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre vie professionnelle et exercice des responsabilités familiales.</p>
<i>Au 31 décembre</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>																							
Femmes	29,7%	30,3%	30,9%																							
Hommes	70,3%	69,7%	69,1%																							
<i>Hors opérationnel</i>																										
Femmes	53,2%	53,1%	52,9%																							
Hommes	46,8%	46,9%	47,1%																							
<p>Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées</p>	<p>En 2016, le Groupe comptait 1,6% de travailleurs handicapés et 3,3% en France.</p> <p><b>Détail des mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées en France :</b></p> <p>Pour ancrer la politique handicap dans ses pratiques quotidiennes et créer des conditions favorables pour l'accueil de personnes handicapées, JCDecaux concentre ses actions autour de 4 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la sensibilisation et l'information de tous les collaborateurs concernant l'emploi de personnes handicapées</li> <li>• le recrutement et l'intégration de travailleurs handicapés</li> <li>• 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</li> <li>• le développement d'une formation spécifique</li> </ul> <p>En 2016, la Semaine Nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées, qui a eu lieu du 14 au 18 novembre, a permis de poursuivre plusieurs actions de formation, sensibilisation et d'information (diffusion d'un communiqué interne, mise en place d'un espace dédié sur le portail de formation, organisation de déjeuners-conférences animés par des athlètes handisports, etc.)</p> <p>Pour soutenir le recrutement et l'intégration de personnes handicapées, JCDecaux a participé à plusieurs forums de recrutement spécialisés. Depuis 2013, 33 personnes handicapées ont été embauchées dont 3 CDI, 8 CDD, 18 stagiaires et 4 alternants.</p> <p>Pour renforcer les engagements de JCDecaux en faveur des salariés en situation de handicap, la Direction a invité les Organisations syndicales à négocier un accord sur ce thème dont la signature devrait aboutir en 2017.</p>																									
<p>Politique de lutte contre les discriminations</p>	<p>JCDecaux s'est engagé, via la Charte Ethique du Groupe, actualisée en 2014, à protéger ses collaborateurs contre toute forme de discrimination et le Groupe a réaffirmé cet engagement en faveur de la lutte contre les discriminations au travail dans sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, publiée en 2012 et réactualisée en 2013. Elle s'appuie sur les Conventions No 100 et 111 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).</p> <p>Les mesures de déploiement de la Charte et les procédures de contrôle de conformité des pays sont présentées dans la partie « Promotion et</p>																									

	<p>respect des stipulations des Conventions Fondamentales de l'OIT».</p> <p>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 séniors et des minorités visibles. En vertu de cette Charte, JCDecaux s'engage notamment à sensibiliser et former les collaborateurs aux enjeux de la diversité, respecter et promouvoir le principe de non-discrimination et à communiquer et informer sur les résultats de cet engagement.</p> <p>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. Se référer à la partie « Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations » pour plus d'informations sur ce sujet.</p>
<p>g) Promotion et respect des stipulations des Conventions Fondamentales de l'OIT relatives :</p>	
<p>Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective</p>	<p>Le Groupe promeut le respect des Conventions Fondamentales de l'OIT dans sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe, en faisant référence entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aux Conventions No. 87 et No. 98 de l'OIT sur le droit de négociation collective et le droit à la liberté d'association</li> <li>• aux Conventions No. 100 et No. 111 de l'OIT sur l'élimination des discriminations dans les relations de travail</li> <li>• aux Conventions No. 29 et No. 105 de l'OIT sur l'élimination du travail forcé et obligatoire</li> <li>• aux Conventions No. 138 et No. 182 de l'OIT sur l'abolition du travail des enfants</li> </ul>
<p>L'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession</p>	<p>La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux diffusée en 2012 aux filiales où JCDecaux a le management, puis actualisée en 2013, est disponible à l'ensemble des collaborateurs de chaque pays sur les intranets locaux et sur le site Internet du Groupe. Chaque nouveau salarié reçoit un exemplaire de la Charte lors de son entrée dans l'entreprise. En 2016, les pays ayant déployé la Charte représentent 97% du chiffre d'affaires du Groupe.</p>
<p>L'élimination du travail forcé ou obligatoire</p>	<p>L'évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte se fait sous la forme de rapports d'évaluation réguliers envoyés par les pays à la Direction du Développement Durable et de la Qualité. Une première évaluation sur le bon déploiement de la Charte a été effectuée en 2013, donnant lieu à la revue de conformité de 43 pays, puis à la mise en place en 2014 de 23 plans d'action. En 2015, la Charte a été déployée dans de nouveaux pays du Groupe et fin 2015 une nouvelle évaluation a été lancée auprès des 57 pays du Groupe où la Charte est diffusée. Cette évaluation a donné lieu à la mise en place de 3 plans d'actions dans 3 pays différents.</p>
<p>L'abolition effective du travail des enfants</p>	

## 6.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES<sup>3</sup>

a) Politique générale en matière environnementale	
<p>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</p>	<p>Le Groupe est présent dans plus de 75 pays, 4 435 villes de plus de 10 000 habitants, 230 aéroports et 280 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Ainsi, l'impact environnemental du Groupe est diffus.</p> <p>La Stratégie Développement Durable définit les six priorités d'actions du Groupe en matière de développement durable. Deux d'entre elles visent à réduire directement l'impact environnemental des activités de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire nos consommations énergétiques</li> <li>• Réduire nos autres impacts environnementaux</li> </ul> <p>Cette stratégie comprend également deux priorités sociétales qui visent notamment à réduire notre impact environnemental indirect :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le Développement Durable dans la politique achat</li> <li>• Favoriser l'engagement des collaborateurs en faveur du Développement Durable</li> </ul> <p>La Stratégie Développement Durable est déployée dans la majorité des filiales de JCDecaux représentant 94% de son chiffre d'affaires en 2016. Cette stratégie est pilotée tout au long de l'année par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, par les sponsors de chaque priorité stratégique, les Directions Opérationnelles et les correspondants développement durable dans les filiales. Les priorités et les objectifs fixés ainsi que les résultats obtenus sont analysés chaque trimestre. Une revue annuelle de l'avancement de la Stratégie est également réalisée par le Directoire.</p> <p>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 14001 dans les pays du Groupe.</p> <p>15 pays du Groupe sont certifiées ISO 14001 à fin 2016: l'Espagne (depuis 2003), la Norvège (depuis 2006), la France (depuis 2007), l'Italie (depuis 2007), le Portugal (depuis 2007), le Royaume-Uni (depuis 2008), la Suède (depuis 2009), la Finlande (depuis 2010), l'Irlande (depuis 2011), les Pays-Bas (depuis 2011), la Belgique (depuis 2012), les Etats-Unis (depuis 2013), l'Australie (depuis 2014), le Danemark (depuis 2014) et la Hongrie (depuis 2014) représentant près de 53% du chiffre d'affaires de JCDecaux.</p>
<p>Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement</p>	<p>La majorité des priorités de la stratégie Développement Durable intègre des mesures de formation, dont certaines sont directement liées à la préservation de l'environnement. Ainsi, la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Réduire nos consommations énergétiques », prévoit notamment la formation du personnel disposant d'un véhicule de l'entreprise à l'éco-conduite</li> <li>• « Renforcer le développement durable dans la Politique Achat », prévoit la formation des acheteurs et des personnes en charge des achats à l'intégration du développement durable dans la gestion des fournisseurs et des achats</li> <li>• « Favoriser l'engagement des collaborateurs du Groupe en faveur du développement durable » prévoit             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la formation de l'Executive Management au développement durable</li> <li>○ la mise en place dans chaque pays du Groupe d'un programme de sensibilisation aux bonnes pratiques</li> </ul> </li> </ul>

<sup>3</sup> L'ensemble des données environnementales présentées ci-dessous sont issues du reporting extra-financier avec un taux de couverture de 96,3% du CA

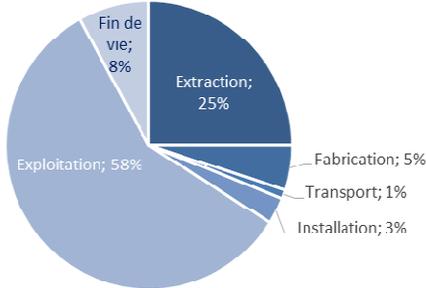
	<p>environnementales à destination des collaborateurs de JCDecaux, pour les inciter à adopter des gestes simples et concrets au quotidien pour limiter les consommations de papier, d'eau et d'énergie et participer ainsi à l'engagement environnemental du Groupe. En 2016, 21 pays du Groupe ont mis en place un programme de sensibilisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la sensibilisation au Développement Durable des collaborateurs de JCDecaux équipés d'un ordinateur via trois modules de formation en e-learning sur : « le développement durable : nouveau vecteur de la création de valeur », « la stratégie Développement Durable de JCDecaux » et «Le déploiement de la Stratégie Développement Durable et vos moyens d'action». Ces modules ont été déployés en France et mis à la disposition des filiales fin 2016.</li> </ul> <p>En France, le programme interne de sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, appelé programme Ecoreflex, a été mis en place en 2006, au moyen d'un site intranet dédié et interactif, de communiqués et d'affiches spécifiques. Ce programme a été renforcé en 2014 avec un nouveau site Intranet dédié et par la création d'une communauté Bee (réseau social entreprise) spécifique à ce programme et accessible aux différents pays du Groupe où le programme est en cours de déploiement conformément à la Stratégie Développement Durable.</p>
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Se référer à la partie 1.5.6 du Rapport de gestion, «RISQUES ENVIRONNEMENTAUX»
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	<p>JCDecaux n'a pas identifié de risques en matière d'environnement susceptibles d'être provisionnés dans les comptes au 31 décembre 2016.</p> <p>Se référer à la partie 1.5.6 du Rapport de gestion, «RISQUES ENVIRONNEMENTAUX»</p>
b) Pollution	
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	<p>JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Les risques environnementaux liés à l'activité du Groupe sont donc limités (deux sites ICPE soumis à déclaration). Le Groupe ne possède pas d'activité de production. Les colles utilisées par JCDecaux dans le cadre de son activité ont un impact très limité sur l'environnement. JCDecaux n'utilise pas d'encre dans le cadre de ses activités puisque les impressions d'affiches publicitaires sont effectuées par les imprimeurs à la demande des annonceurs. Au vu de ces éléments, JCDecaux n'a pas développé de mesures spécifiques sur ces sujets.</p>

Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Etant donné la nature diffuse de l'activité du Groupe, les nuisances sonores liées à son activité sont limitées. Néanmoins, des études ont été menées par la Direction des Etudes de JCDecaux et ont permis l'intégration de composants silencieux lors de la conception des mobiliers urbains, afin de garantir la tranquillité des riverains. JCDecaux est conforme au décret n° 2006-1099 du 31 août 2006 relatif à la lutte contre les bruits de voisinage et modifiant le code de la santé publique. Les mobiliers récupérateurs de verre sont insonorisés pour veiller à la tranquillité du voisinage.												
c) i. Economie Circulaire - Prévention et gestion des déchets													
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	<p>L'une des priorités environnementales de la Stratégie Développement Durable est de réduire nos impacts environnementaux et notamment de réduire la quantité de déchets produits et d'améliorer leur recyclage. Trois priorités ont ainsi été définies :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le papier : qui est au cœur du métier de JCDecaux. Des mesures visant à optimiser sa consommation (privilégier l'usage de papier labellisé type PEFC, FSC) et améliorer son recyclage sont mises en place au niveau des filiales.</li> <li>2. Le plastique : Le PVC est couramment utilisé dans les toiles événementielles. La recherche de solutions alternatives à son utilisation et des mesures visant à intensifier son recyclage sont mises en place au niveau des filiales.</li> <li>3. Autres déchets (verre, déchets électriques et électroniques (DEEE)... ) : JCDecaux s'est fixé l'objectif de renforcer la gestion de ses déchets pour réduire les quantités générées et augmenter la part des déchets triés et recyclés, notamment des DEEE.</li> </ol> <p>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.</p> <p>En plus de ces mesures, JCDecaux continue de réaliser via la Direction des Études, les analyses de cycle de vie des mobiliers. Les analyses de cycle de vie permettent d'éco-concevoir les mobiliers, et notamment 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.</p> <p>Durant toutes les phases du cycle de vie des mobiliers, un tri sélectif des déchets est effectué au niveau des sites du Groupe selon les réglementations en vigueur dans chaque pays et selon les filières de recyclage et de valorisation disponibles, notamment pour la récupération des affiches, des tubes fluorescents, des déchets d'emballage, du fer, de l'aluminium, du verre et des gravats.</p> <p>Par ailleurs, les mobiliers JCDecaux sont conçus pour une durée de vie supérieure à 20 ans, ce qui permet au Groupe de valoriser ses mobiliers en les rénovant en fin de contrat pour les réinstaller à l'occasion d'un nouveau contrat avec l'accord du client. La rénovation des mobiliers et la réutilisation des composants en bon état permettent de minimiser la consommation de matières premières et de réduire la production de déchets.</p> <p><b>Quantité totale de déchets générés</b></p> <table border="1" data-bbox="421 1177 1030 1337"> <thead> <tr> <th><i>en tonnes</i></th> <th><b>2014</b></th> <th><b>2015</b></th> <th><b>2016</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total déchets générés*</td> <td>20 773</td> <td>22 508</td> <td>21 649</td> </tr> <tr> <td>% déchets triés pour recyclage**</td> <td>60,4%</td> <td>59,3%</td> <td>61,6%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Les déchets dangereux ne représentent que 0,9% du total des déchets générés.  **Le taux de recyclage comprend à la fois le recyclage et d'autres formes de valorisation.</p>	<i>en tonnes</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	Total déchets générés*	20 773	22 508	21 649	% déchets triés pour recyclage**	60,4%	59,3%	61,6%
<i>en tonnes</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>										
Total déchets générés*	20 773	22 508	21 649										
% déchets triés pour recyclage**	60,4%	59,3%	61,6%										

	Le volume de déchets générés diminue de 859 tonnes malgré l'élargissement du périmètre de reporting. Dans le même temps, le taux de recyclage augmente et passe à 62% (vs. 59% en 2015) principalement grâce aux pays du Groupe ayant déployé la Stratégie Développement Durable dont le taux de recyclage des déchets atteint 64% en 2016.																											
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. L'impact environnemental du Groupe lié au gaspillage alimentaire est donc extrêmement faible et limité aux quelques restaurants d'entreprises dans le Groupe.																											
c) ii. Economie Circulaire - Utilisation durable des ressources																												
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	<p><b>Consommation d'eau</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>en m3</i></th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consommation d'eau</td> <td>142 632</td> <td>137 035</td> <td>151 301</td> </tr> <tr> <td>Consommation d'eau de pluie</td> <td>6 142</td> <td>6 064</td> <td>4 524</td> </tr> <tr> <td>Consommation d'eau totale</td> <td>148 773</td> <td>143 098</td> <td>155 825</td> </tr> </tbody> </table> <p>Le volume total d'eau consommé en 2016 augmente de 9% principalement du fait de l'élargissement du périmètre de reporting. Ces nouveaux pays ont consommé 9 857m3 en 2016.</p> <p>Le nombre de pays ayant mis en place un processus de récupération d'eau de pluie reste stable.</p> <p><b>Capacité installée de récupération d'eau de pluie</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>En m3</i></th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Groupe</td> <td>797,8</td> <td>804,0</td> <td>784,5</td> </tr> </tbody> </table>			<i>en m3</i>	2014	2015	2016	Consommation d'eau	142 632	137 035	151 301	Consommation d'eau de pluie	6 142	6 064	4 524	Consommation d'eau totale	148 773	143 098	155 825	<i>En m3</i>	2014	2015	2016	Groupe	797,8	804,0	784,5	<p>JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Les impacts environnementaux sur les réserves en eau sont très limités et à ce titre, n'ont pas nécessité d'études sur les contraintes locales en matière d'approvisionnement en eau.</p> <p>L'eau est essentiellement utilisée dans le cadre du nettoyage des mobiliers urbains lors de la phase d'exploitation et pour l'usage domestique des salariés.</p> <p>JCDecaux poursuit sa politique pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>réduire ses consommations d'eau,</li> <li>étendre sa capacité de récupération d'eau de pluie.</li> </ul> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'eau de pluie récupérée dans les agences et collectée dans des cuves,</li> <li>l'eau de pluie collectée dans les mobiliers via des récupérateurs d'eau de pluie.</li> </ul> <p>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.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe évalue systématiquement la possibilité d'inclure des récupérateurs d'eau de pluie dans ses mobiliers. L'installation de collecteurs d'eau dans les colonnes d'affichage et dans les nouveaux sanitaires permettent de réduire la consommation d'eau potable utilisée.</p>
	<i>en m3</i>	2014	2015	2016																								
Consommation d'eau	142 632	137 035	151 301																									
Consommation d'eau de pluie	6 142	6 064	4 524																									
Consommation d'eau totale	148 773	143 098	155 825																									
<i>En m3</i>	2014	2015	2016																									
Groupe	797,8	804,0	784,5																									

<p>Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation</p>	<p>JCDecaux n'a pas d'activité de production mais de conception et dans certains cas d'assemblage de ses mobiliers. La politique d'écoconception menée par JCDecaux a permis de réduire la consommation énergétique et d'optimiser la recyclabilité des mobiliers.</p> <p>JCDecaux a défini des standards d'éclairage, pour les nouveaux mobiliers installés dans le cadre de nouveaux contrats, pour réduire significativement ses consommations énergétiques, et a développé des solutions pour améliorer la performance énergétique des mobiliers déjà installés dans le cadre de contrats existants. Des seuils types ont été déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par typologie de mobilier. Ces seuils sont revus et baissés en matière de puissance, dès qu'une nouvelle technologie d'éclairage est disponible et validée.</p> <p>Les standards d'éclairage du Groupe ont été révisés en 2015 et de nouveau en 2016 pour intégrer les évolutions technologiques testées et validées par la Direction des Etudes. Ces révisions ont permis de baisser la puissance installée dans les nouveaux mobiliers et notamment celle des mupis 4 tubes dont la puissance installée a baissé de 49 %.</p> <p>L'utilisation de la technologie LED pour les dispositifs d'éclairage permet de réduire les consommations électriques de près de 60% par rapport aux consommations des tubes ferromagnétiques, technologie utilisée historiquement dans les mobiliers. En couplant à la technologie LED un système de modulation de la puissance, la réduction des consommations électriques est encore plus substantielle.</p> <p>La politique d'écoconception permet aussi de réduire l'impact des mobiliers en fin de vie grâce à l'utilisation de matériaux recyclables tels que le verre, le bois ou l'acier. Par exemple les abribus installés à Copenhague depuis juillet 2016 sont recyclables à 100%.</p>																									
<p>Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables</p>	<table border="1" data-bbox="421 694 1214 981"> <thead> <tr> <th colspan="4"><b>Consommation d'électricité</b></th> </tr> <tr> <th><i>en MWh</i></th> <th><b>2014</b></th> <th><b>2015</b></th> <th><b>2016</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mobiliers</td> <td>599 808</td> <td>605 372</td> <td>653 335</td> </tr> <tr> <td>Bâtiments</td> <td>24 707</td> <td>23 064</td> <td>25 667</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>624 515</b></td> <td><b>628 436</b></td> <td><b>679 001</b></td> </tr> <tr> <td><b>Dont % d'électricité d'origine renouvelable</b></td> <td>32,1%</td> <td>37,0%</td> <td>47,1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les consommations électriques du Groupe sont en hausse de 8% en 2016 par rapport à 2015 principalement du fait de l'augmentation des consommations électriques des mobiliers due à l'élargissement du périmètre de reporting et du gain du contrat de TfL (Transport for London) au Royaume-Uni, la plus importante concession d'abribus publicitaires au monde. Hors nouvelles entités et contrat TfL, les consommations électriques baissent de 2%.</p>	<b>Consommation d'électricité</b>				<i>en MWh</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	Mobiliers	599 808	605 372	653 335	Bâtiments	24 707	23 064	25 667	<b>Total</b>	<b>624 515</b>	<b>628 436</b>	<b>679 001</b>	<b>Dont % d'électricité d'origine renouvelable</b>	32,1%	37,0%	47,1%	<p>JCDecaux a mis en place des mesures environnementales ambitieuses pour réduire les consommations énergétiques du Groupe. Les mesures adoptées concernent nos trois usages énergétiques: les mobiliers, les véhicules et les bâtiments, et sont déployées dans les pays du Groupe.</p> <p>La consommation électrique des mobiliers étant le principal impact environnemental du Groupe, sa réduction constitue l'axe prioritaire de travail. La Direction des Etudes de JCDecaux travaille ainsi en particulier à l'optimisation de la performance énergétique des nouveaux mobiliers et des mobiliers du parc existant. Elle applique 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. Les analyses de cycle de vie sont réalisées en interne par la Direction des Etudes, qui s'est dotée, en 2011, d'un logiciel dédié.</p> <p>L'un des principaux leviers de réduction de la consommation électrique des mobiliers concerne les systèmes d'éclairage.</p> <p>Le deuxième axe concerne les consommations énergétiques des véhicules, qui constituent le 2ème impact environnemental du Groupe. Pour les réduire, des mesures sont mises en place dans l'ensemble du Groupe et concernent aussi bien les véhicules que les utilisateurs de ces véhicules :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formation des conducteurs de véhicules JCDecaux à l'éco-</li> </ul>
<b>Consommation d'électricité</b>																										
<i>en MWh</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>																							
Mobiliers	599 808	605 372	653 335																							
Bâtiments	24 707	23 064	25 667																							
<b>Total</b>	<b>624 515</b>	<b>628 436</b>	<b>679 001</b>																							
<b>Dont % d'électricité d'origine renouvelable</b>	32,1%	37,0%	47,1%																							

	<p><b>Consommation énergétique</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>en MWh</i></th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mobiliers</td> <td>599 808</td> <td>605 372</td> <td>653 335</td> </tr> <tr> <td>Bâtiments</td> <td>44 539</td> <td>44 484</td> <td>47 658</td> </tr> <tr> <td>Véhicules</td> <td>113 132</td> <td>114 813</td> <td>120 104</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>757 479</b></td> <td><b>764 668</b></td> <td><b>821 096</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Les consommations énergétiques de JCDecaux résultent pour 79% des consommations d'électricité des mobiliers.</p> <p>L'augmentation des consommations énergétiques des véhicules et des bâtiments est due en grande partie à l'élargissement du périmètre de reporting. Les entités nouvellement intégrées sont responsables de 69% de l'augmentation des consommations énergétiques des bâtiments et des véhicules.</p>	<i>en MWh</i>	2014	2015	2016	Mobiliers	599 808	605 372	653 335	Bâtiments	44 539	44 484	47 658	Véhicules	113 132	114 813	120 104	<b>Total</b>	<b>757 479</b>	<b>764 668</b>	<b>821 096</b>	<p>conduite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'adoption de nouvelles règles lors des renouvellements des flottes de véhicules favorisant les véhicules les plus écologiques.</li> </ul> <p>Le 3ème axe concerne la consommation énergétique des immeubles, bureaux et entrepôts de JCDecaux. Le Groupe a adopté une série de mesures pour réduire la consommation énergétique des bâtiments.</p> <p>En complément de ces actions, le Groupe poursuit sa politique d'achat d'électricité verte ambitieuse.</p> <p>En 2016, la couverture par de l'électricité d'origine renouvelable (incluse dans les contrats des fournisseurs ou achat de certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité) des consommations électriques totales du Groupe a atteint 47% conformément à l'objectif d'augmentation progressive de l'achat de ce type d'électricité pour atteindre 100% en 2022. Les certificats garantis d'origine achetés en 2016 ont répondu à un cahier des charges définissant des critères qualitatifs stricts, élaboré par la Direction du Développement Durable et Qualité du Groupe.</p> <p>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 avec des panneaux solaires dans les régions au climat adapté. En 2016, 2 167 abris voyageurs bénéficient de cette technologie dans le monde.</p>													
<i>en MWh</i>	2014	2015	2016																																
Mobiliers	599 808	605 372	653 335																																
Bâtiments	44 539	44 484	47 658																																
Véhicules	113 132	114 813	120 104																																
<b>Total</b>	<b>757 479</b>	<b>764 668</b>	<b>821 096</b>																																
Utilisation des sols	JCDecaux a très peu d'impact sur les sols compte tenu de son activité, exclusivement urbaine. De plus, l'emplacement de l'implantation des mobiliers est décidé par les clients (collectivités, sociétés de transport...).																																		
<b>d) Changement climatique</b>																																			
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	<p><b>Emissions de gaz à effet de serre</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>en teqCO<sub>2</sub></i></th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mobiliers*</td> <td>142 224</td> <td>128 510</td> <td>110 945</td> </tr> <tr> <td>Bâtiments*</td> <td>9 825</td> <td>8 861</td> <td>9 368</td> </tr> <tr> <td>Véhicules</td> <td>27 834</td> <td>28 278</td> <td>29 574</td> </tr> <tr> <td><b>Total des émissions *</b></td> <td><b>179 883</b></td> <td><b>165 649</b></td> <td><b>149 887</b></td> </tr> <tr> <td>Scope 1 <sup>(1)</sup></td> <td>31 132</td> <td>31 772</td> <td>33 278</td> </tr> <tr> <td>Scope 2 <sup>(2)</sup></td> <td>148 751</td> <td>133 877</td> <td>116 609</td> </tr> <tr> <td>Emissions évitées par l'achat d'électricité</td> <td>70 576</td> <td>84 407</td> <td>109 460</td> </tr> </tbody> </table>	<i>en teqCO<sub>2</sub></i>	2014	2015	2016	Mobiliers*	142 224	128 510	110 945	Bâtiments*	9 825	8 861	9 368	Véhicules	27 834	28 278	29 574	<b>Total des émissions *</b>	<b>179 883</b>	<b>165 649</b>	<b>149 887</b>	Scope 1 <sup>(1)</sup>	31 132	31 772	33 278	Scope 2 <sup>(2)</sup>	148 751	133 877	116 609	Emissions évitées par l'achat d'électricité	70 576	84 407	109 460	<p>La réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe passe par la diminution de son principal impact, les consommations énergétiques. JCDecaux a donc décidé de mettre en place des mesures environnementales ambitieuses pour réduire les consommations énergétiques du Groupe dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable.</p> <p>Ces consommations énergétiques (mobiliers, véhicules et bâtiments) étant à l'origine des émissions de gaz à effet de serre, leur baisse devrait entraîner mécaniquement la baisse des émissions du Groupe.</p> <p>JCDecaux utilise l'analyse du cycle de vie (ACV) pour identifier les principaux impacts environnementaux, dont les émissions de gaz à effet</p>	
<i>en teqCO<sub>2</sub></i>	2014	2015	2016																																
Mobiliers*	142 224	128 510	110 945																																
Bâtiments*	9 825	8 861	9 368																																
Véhicules	27 834	28 278	29 574																																
<b>Total des émissions *</b>	<b>179 883</b>	<b>165 649</b>	<b>149 887</b>																																
Scope 1 <sup>(1)</sup>	31 132	31 772	33 278																																
Scope 2 <sup>(2)</sup>	148 751	133 877	116 609																																
Emissions évitées par l'achat d'électricité	70 576	84 407	109 460																																

	<p><u>d'origine renouvelable</u></p> <p>*Les chiffres communiqués tiennent compte des émissions de gaz à effet de serre évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable</p> <p>(1) Scope 1 : Somme des émissions directes, induites par la combustion d'énergies fossiles (essence, gaz naturel, fuel, etc.) de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise.</p> <p>(2) Scope 2 : Somme des émissions indirectes induites par l'achat d'électricité et de chauffage urbain.</p> <p>Le total des émissions de gaz à effet de serre résultant des activités de JCDecaux continue de baisser en 2016 principalement grâce à la politique d'achat électricité d'origine renouvelable qui couvre 47% des consommations électriques en 2016 (vs.37% en 2015).</p> <p>Hors déduction des émissions de CO2 évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions du Groupe augmentent de 4% du fait de l'élargissement du périmètre de reporting.</p>	<p>de serre, liés aux différentes phases de vie des mobiliers. Ces ACV ont permis de mettre en évidence que la phase d'exploitation est la plus impactante en termes d'émissions de gaz à effet de serre, quelque soit le site concerné et le type de mobilier – Mupi, Ecran LCD 2m², Ecran LED 8m², Système de Vélos en libre-service et Sanitaire.</p> <p>Exemple de répartition des émissions de gaz à effet de serre entre les phases de vie d'un abribus Foster (toit opaque) assemblé et installé en France pour une durée de contrat de 15 ans :</p>  <p>La phase d'exploitation qui comprend principalement l'éclairage du mobilier et l'affichage, l'entretien et la maintenance effectués par des agents de terrain véhiculés, est responsable de la plus grande partie des émissions de gaz à effet de serre (58%).</p>
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Se référer à la partie 1.5.6 du Rapport de gestion, «RISQUES ENVIRONNEMENTAUX»	
e) Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	JCDecaux a très 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 et participe donc à la lutte contre la pollution atmosphérique, les îlots de chaleur urbains et l'artificialisation des sols. Ainsi, JCDecaux a mis en place des abris bus équipés de toits végétalisés dans plusieurs villes du monde dont Paris et Boston.	

### 6.3. INFORMATIONS SOCIETALES

<p>JCDecaux est un Groupe implanté sur les 5 continents et dans plus de 75 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.</p>	
<p>a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société</p>	
<p>En matière d'emploi et de développement régional</p>	<p>La qualité des produits et services proposés au sein des villes et aéroports nécessite une grande variété de métiers et de compétences. JCDecaux est créateur d'emplois là où il s'implante et ainsi contribue au développement économique local. L'implantation dans de nombreuses villes dans chaque pays où le Groupe est présent permet un maillage important du territoire.</p> <p>Par exemple en France, 93 sites couvrent l'ensemble du territoire pour les activités de maintenance, d'entretien et d'affichage des mobiliers et des systèmes de vélos en libre-service permettant la créations d'emplois locaux variés.</p>
<p>Sur les populations riveraines ou locales</p>	<p>Le modèle économique de JCDecaux consiste à fournir aux collectivités locales des produits et services comme le mobilier urbain haut de gamme. Leur installation et leur entretien pendant la durée du contrat sont financés par l'exploitation d'espaces publicitaires. Les collectivités et les riverains bénéficient ainsi de nombreux services destinés à faciliter leur quotidien comme les abris voyageurs, les sanitaires publiques, les systèmes de Vélo en Libre-Service ou encore les panneaux dédiés spécifiquement à la communication des collectivités.</p> <p>Ainsi, JCDecaux a mis en place des actions pour améliorer l'environnement urbain via :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La « dé-densification » du patrimoine par l'utilisation de panneaux déroulants ou d'écrans digitaux,</li> <li>- La création de mobiliers favorisant l'accessibilité pour tous,</li> <li>- La création de mobiliers aux concepts innovants et interactifs tels que les totems e-village proposant différents types de contenus comme l'agenda culturel de la ville, informations pratiques, déplacements, art de vivre, commerces etc.</li> <li>- L'intégration dans les mobiliers, d'expérimentations visant à ramener la biodiversité en ville via la végétalisation des toitures d'abribus.</li> </ul> <p>JCDecaux contribue également à sensibiliser des populations locales à la protection de l'environnement grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La création de mobiliers de collecte sélective de déchets : piles, verre, papier par exemple</li> <li>- L'affichage à titre gracieux de campagnes d'information en faveur de la protection de l'environnement</li> <li>- La réalisation d'affiches par la Direction des Arts Graphiques du Groupe pour aider les villes à communiquer avec leurs administrés. De nombreux thèmes sont abordés au travers de ces créations, tels que les commerces de proximité, le gaspillage de l'eau, les déjections canines et permettent de sensibiliser les passants et les automobilistes aux gestes responsables en lien avec le développement durable, la sécurité routière, ou encore la propreté dans la ville.</li> </ul> <p>Les contenus visuels publicitaires sont quant à eux soumis à une procédure de contrôle de conformité aux lois et réglementations applicables localement. En France, les visuels sont soumis à la Direction Juridique qui vérifie leur conformité avec les lois et réglementations en vigueur. Si un visuel est identifié par la Direction Juridique comme pouvant porter atteinte à la moralité ou à la sensibilité du public, le visuel est soumis à l'approbation du Comité de Déontologie de l'Affichage, composé des responsables des Directions Juridique, Marketing, Communication, Patrimoine, Commerce et Développement Durable et Qualité.</p>

	<p>Dans chaque filiale ce contrôle est également réalisé par un comité de contrôle de la publicité, ou par tout autre moyen garantissant une indépendance de jugement des critères de moralité et de bonnes mœurs. Les visuels abordant certains thèmes spécifiques (alcool, nudité-lingerie, violence, pornographie indirecte, vertus écologiques de produits, tabac...) sont examinés avec une attention particulière aux fins d'appréciation de conformité avec le contrat ou la concession, la réglementation applicable, les bonnes mœurs et l'image du Groupe.</p> <p>En 2016, 19 pays du Groupe sont dotés d'une procédure de contrôle des visuels prenant en compte la sensibilité du public lors de la validation des visuels publicitaires.</p> <p>Au total, 3450 visuels ont été refusés ou ont dû être retravaillés en 2016 du fait de non-conformité à la législation, à la Charte Ethique Groupe, ou de la possibilité du visuel à heurter certains publics (prise en compte de la sensibilité du public). Une proportion importante des visuels refusés ou retravaillés est due à la Chine.</p>
<p>b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines</p>	
<p>Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations</p>	<p>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.</p> <p>La réalisation des sanitaires automatiques à accès universel est un bon exemple d'une démarche participative impliquant tous les utilisateurs potentiels. La délégation parisienne de l'Association des Paralysés de France (APF) a remis à JCDecaux le "Prix de l'Autonomie 2011" pour la réalisation des sanitaires automatiques à accès universel de la ville de Paris dessiné par Patrick Jouin. La phase de conception détaillée du sanitaire a réuni dans une démarche participative la Mairie de Paris, les associations représentatives des personnes à mobilité réduite et déficientes visuelles, les équipes de JCDecaux et le designer Patrick Jouin. C'est cette collaboration inédite qui a permis d'aboutir à un modèle de sanitaire universel accessible à tous, récompensé par le « Prix Autonomie 2011 ».</p> <p>JCDecaux attache une très grande importance à la qualité des relations avec les clients des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS). Pour renforcer son écoute permanente des usagers vélos, le Groupe a créé le 1er octobre 2011, une cellule Médiation VLS France, qui a pour mission de favoriser le règlement amiable des différends entre les usagers des systèmes de Vélos en Libre-service et JCDecaux. Depuis 2012, la médiation VLS France JCDecaux est référencée par la Commission de la Médiation de la Consommation et fait partie de l'Association Nationale des Médiateurs. Cette cellule travaille en toute indépendance et impartialité conformément aux dispositions de la Charte de la Médiation de la Commission de la Médiation. Elle est composée d'un médiateur assisté de deux collaborateurs et couvre tous les systèmes VLS présents en France : Bicloo (Nantes), Cristolib' (Créteil), Cy'cl'ic (Rouen), Le Vélo (Marseille), Velam (Amiens), Vélib' (Paris), Vélocité (Mulhouse, Besançon), Vélostan'lib (Nancy), VélôToulouse (Toulouse), Vélo'v (Lyon), et Vélo2 (Cergy).</p> <p>En 2016, six filiales européennes de JCDecaux ont également mis en place des dispositifs pour faciliter la médiation avec les usagers de systèmes de VLS.</p> <p><u>Bilan 2016 France</u></p> <p>Parmi les 759 saisines du médiateur en 2016, 587 dossiers ont été traités et clôturés, 35 sont en cours de traitement et 137 ont été redirigés vers les différents services compétents (assurance, centre relation clientèle, supervision, régulation).</p> <p>En 2016, 92 mineurs ont participé à l'initiative « tu casses, tu ré pares » dans le cadre de mesures de réparations pénales. Ces mesures</p>

	<p>mises en place depuis 2013, et qui couvrent aujourd'hui les systèmes Vélib', Vélo'v et VéliOToulouse, permettent à des primo délinquants ayant commis des atteintes matérielles aux équipements des systèmes de VLS, d'être accueillis dans les ateliers de Cyclocity, filiale de JCDecaux France, pour y exécuter leur mesure de réparation de cycle. L'objectif de ces mesures est de poursuivre un but éducatif et pédagogique afin d'éviter les récidives et les situations de ruptures sociales. Le 15 janvier 2016, ces mesures ont été étendues aux majeurs grâce à la signature, avec le Ministère de la Justice, d'une convention nationale relative à l'offre de travail d'intérêt général et de mesures de réparation pénale.</p> <p>Afin de continuer à améliorer le processus de médiation, une enquête de satisfaction a été menée en 2016 en partenariat avec l'Université de Lyon, auprès des usagers de VLS dont le dossier de Médiation a été clôturé en 2015 ou 2016. Cette enquête, envoyée sous la forme d'un questionnaire anonyme, a permis de mesurer le ressenti des clients avant et après leur passage en Médiation. En 2017, l'enquête Médiation sera approfondie, avec la mise en place de différents questionnaires à envoyer à différents stades du processus de Médiation dans le but d'avoir un suivi systématique à chaque étape de la Médiation.</p> <p>Le rapport annuel de la Médiation VLS JCDecaux France pour l'année 2016 sera mis en ligne en Octobre 2017 sur les différents sites internet des systèmes VLS JCDecaux en France.</p>
<p>Actions de partenariat ou de mécénat</p>	<p>En 2016, 30 pays du Groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, la santé, la recherche médicale, l'égalité des chances, la protection de l'environnement, la culture et d'autres domaines. Ces actions de soutien peuvent prendre la forme de dons de faces gracieuses, dons financiers, ou de mise à disposition de personnel ou de véhicules.</p> <p>Dans le domaine de la culture, JCDecaux a continué à soutenir deux évènements majeurs sur le thème du graphisme : le « Graphic Design Festival » du 11 janvier au 22 février 2016 et la Fête du Graphisme à Paris et Bruxelles du 6 janvier au 16 février 2016. Depuis plus de 50 ans, JCDecaux a pour vocation d'embellir le paysage urbain. Reliant les villes et leurs citoyens au monde de la création qu'elle soit publicitaire ou artistique, JCDecaux a toujours été animé par un esprit d'avant-garde qui l'a conduit à faire appel aux designers et architectes les plus renommés pour inventer des mobiliers urbains aussi bien esthétiques qu'innovants. En contribuant à la présence du beau dans la ville, le Groupe permet aux artistes contemporains de l'affiche, spécialité publicitaire exigeante, de bénéficier de véritables écrans urbains pour exposer leurs œuvres. JCDecaux perpétue ainsi la tradition française des grands affichistes qui, de Toulouse-Lautrec à Jean-Paul Goude en passant par Savignac, ont construit l'identité visuelle de grandes marques.</p> <p>A l'occasion du Graphic Design Festival, JCDecaux a mis à disposition 1 600 mobiliers urbains dans Paris et des écrans digitaux à Londres et à New York, pour une exposition de 19 créations graphiques sur le thème du Sport « Creative Sport ». Ce dispositif d'affichage international déployé en simultané par JCDecaux a permis d'offrir une visibilité urbaine exceptionnelle aux graphistes et à leurs créations.</p> <p>En tant que partenaire fondateur de la Fête du Graphisme, JCDecaux a mis à disposition 1 800 mobiliers dans Paris et Bruxelles offrant ainsi une visibilité urbaine exceptionnelle aux graphistes et à leurs créations sur le thème « Célébrer la Ville ». JCDecaux a, de plus, créé une exposition urbaine temporaire de 23 totems (soit 46 faces) pour « Célébrer la Ville » sur les Champs-Élysées et magnifier ainsi 39 œuvres sur la plus belle avenue du monde.</p> <p>Suite à ces deux évènements les affiches créées par des designers de renom sont entrées dans les collections du Fonds municipal d'art contemporain de la Ville de Paris.</p> <p>Autres exemples d'actions de soutien mises en œuvre par des différentes filiales de JCDecaux :</p> <p>Dans le domaine de la santé et de la lutte contre la pauvreté, JCDecaux Espagne soutient depuis de nombreuses années plusieurs associations – Médecins sans Frontières, la Croix rouge et UNICEF – à travers des dons de faces gracieuses.</p>

	<p>Dans le domaine de l'environnement, JCDecaux Chine première entreprise à avoir soutenu l'initiative Earth Hour du WWF en Chine, a renouvelé son soutien en 2016 à travers l'affichage gracieux sur 602 mobiliers urbains de la campagne Earth Hour à Shanghai, Pékin, Chongqing, Guangzhou et Ningbo. Par son action, JCDecaux Chine participe à l'émergence des consciences sur les problématiques environnementales en Chine. JCDecaux Chine a également apporté son soutien à la lutte contre le trafic d'animaux sauvages en 2016 à travers la promotion de l'initiative « Say No to Illegal Wildlife Trade » de septembre à octobre sur les mobiliers JCDecaux du métro de Shanghai.</p>
c) Sous-traitance et fournisseurs	
<p>Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux</p>	<p>Dans le cadre de sa stratégie développement durable, JCDecaux a renforcé l'intégration du développement durable dans sa Politique Achat pour développer des relations de confiance sur le long terme avec ses fournisseurs, aussi bien au niveau du Groupe que localement. Pour cela, une démarche en six étapes a été mise en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classification des fournisseurs, au niveau du Groupe et au niveau de chaque pays et identification des fournisseurs dits clés*</li> <li>• Introduction et signature du nouveau Code de Conduite Fournisseur par chaque fournisseur</li> <li>• Formation des acheteurs aux achats et à l'intégration du développement durable dans les achats</li> <li>• Evaluation annuelle et audit une fois tous les 3 ans des fournisseurs</li> <li>• Pré-sélection des fournisseurs potentiels</li> <li>• Introduction de critères développement durable dans les appels d'offres</li> </ul> <p>Depuis 2014, la Direction des Achats Corporate s'appuie sur le Code de Conduite Fournisseur qui remplace la Charte Ethique Fournisseur. Le Code de Conduite Fournisseur intègre et encadre plus spécifiquement les attentes de JCDecaux vis-à-vis de ses fournisseurs sur les thématiques sociales, d'éthique, de santé-sécurité et d'environnement. Ce document, ainsi que tous les documents et spécifications techniques, sont consultables sur le site Extranet réservé aux fournisseurs.</p> <p>La réussite de l'intégration du développement durable dans la Politique Achat nécessite l'adhésion des personnes en charge des achats. Ainsi, les acheteurs et les collaborateurs en charge des achats ont été formés au renforcement du développement durable dans les achats et à la gestion des fournisseurs, en 2016, via des formations présentiels en France et des formations en webinaires pour les acheteurs basés dans les filiales.</p> <p>*Un fournisseur clé est un fournisseur qui est (i) difficilement permutable et dont le changement entraînerait, une période de transition longue et onéreuse, ou aurait un impact significatif sur le business de l'entreprise, et/ou (ii) pourrait engager la responsabilité de JCDecaux (risques sociaux et environnementaux)</p>
<p>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</p>	<p>Chez JCDecaux les « sous-traitants » qui fournissent un service pour lequel JCDecaux a le savoir-faire en interne (ex : entretien de mobiliers, affichage, etc.) sont différenciés de nos « fournisseurs » qui produisent des biens et services pour lesquels JCDecaux n'a pas le savoir-faire (ex : production des sous-ensembles des mobiliers urbains). La politique de l'entreprise est donc de recourir au minimum à la sous-traitance et de sélectionner, d'encadrer et de contrôler les fournisseurs à travers une Politique Achats Responsables. Ainsi, les achats de mobiliers analogiques et digitaux, qui représentent le principal poste d'achat de l'entreprise.</p> <p>Pour s'assurer que ses fournisseurs sont performants et respectent la Politique Achat du Groupe, JCDecaux déploie son Code de Conduite des Fournisseurs et conduit des évaluations internes annuelles systématiques et un audit une fois tous les trois ans des fournisseurs. L'outil de notation annuelle, utilisé par la Direction des Achats Corporate pour mesurer les performances financières, qualité, logistiques, commerciales et ingénierie des principaux fournisseurs de JCDecaux intègre également des critères environnementaux, sociaux et de santé-sécurité. Cet outil permet ainsi d'identifier et de suivre l'efficacité et les axes de progrès des fournisseurs de</p>

	<p>JCDecaux.</p> <p>La gestion du panel fournisseurs est complétée par un processus exigeant de sélection des fournisseurs potentiels, incluant des critères développement durable, pour s'assurer qu'ils atteignent les critères stricts fixés par JCDecaux.</p> <p>De plus, 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.</p>
d) Loyauté des pratiques	
<p>Actions engagées pour prévenir la corruption</p>	<p>Pour prévenir les risques de corruption, JCDecaux a mis en place des documents internes spécifiques. La Charte Ethique 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, ainsi que vis-à-vis des concurrents. Actualisée en 2014, la nouvelle édition de la Charte Ethique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réaffirme l'engagement du Directoire et de l'ensemble du Groupe de s'opposer à toute forme de corruption,</li> <li>- prend en compte l'évolution des réglementations internationales en intégrant notamment le « UK Bribery Act »,</li> <li>- rend plus opérationnel les principes énoncés, avec notamment l'intégration d'un guide pratique à destination des collaborateurs dans la version non publique.</li> </ul> <p>La Charte Ethique prévoit également une procédure d'alerte à travers la saisine du Comité Ethique Groupe. Celle-ci permet à tout collaborateur d'une entité qui considère avoir un motif de réclamation lié à un comportement non-conforme aux valeurs sociales énoncées dans la Charte au sein de JCDecaux, d'informer la direction de JCDecaux, sans craindre de faire l'objet de mesures de représailles.</p> <p>Chaque nouveau collaborateur doit signer la Charte Ethique de JCDecaux à son arrivée dans le Groupe. En complément, une démarche a été entreprise en 2016 pour refaire signer électroniquement, par l'ensemble des collaborateurs identifiés comme pouvant exposer le Groupe à des risques éthiques, la Charte Ethique et la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils<sup>4</sup>.</p> <p>La Charte Ethique est complétée par une procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils qui définit les règles applicables à l'engagement et à la gestion des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement du Groupe. Cette procédure indique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les règles applicables préalables à l'engagement d'un Conseil notamment dans les pays à risque important de corruption</li> <li>- les règles applicables à la contractualisation</li> </ul> <p>Dans le but d'améliorer la compréhension par les collaborateurs des principes de la Charte Ethique et de la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils et pour prévenir les risques de corruption, une formation a été déployée en 2016 en e-learning. Cette formation est obligatoire pour tous les collaborateurs identifiés comme pouvant exposer le Groupe à des risques éthiques.</p> <p>L'ensemble des thèmes énoncés dans la Charte Ethique et la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils fait l'objet d'un suivi par la Direction de l'audit interne et est intégré dans le management des risques.</p>

<sup>4</sup> « Conseils » désignent ici l'ensemble des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement stratégique du Groupe ou de toute entité du Groupe, ainsi que celui de son chiffre d'affaires ou de son positionnement marketing.

<p>Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs</p>	<p>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, le Bureau d'études 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 font l'objet de revues de conception et de tests ainsi que de contrôle qualité à chaque étape du cycle de production, garantissant ainsi des produits de grande qualité, sans dangers pour les consommateurs. JCDecaux intègre également des conditions d'utilisations exceptionnelles de ses produits, par exemple la résistance à l'effondrement pour prévenir, dans l'éventualité où des personnes décideraient de monter sur le toit d'un abri-voyageurs.</p> <p>Afin d'assurer la sécurité des usagers des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS), les vélos bénéficient donc de contrôles de qualité opérés par la Direction des Etudes lors de la fabrication. Pendant leur phase d'utilisation, les vélos sont contrôlés et entretenus deux fois par semaine par les techniciens cycles sur le terrain. Lorsque cela est nécessaire, les vélos sont également réparés à l'atelier par des mécaniciens cycles. Les freins sont remplacés préventivement tous les 24 mois, et les gaines et câbles tous les 6 mois. Les mécaniciens et techniciens sont formés dans l'atelier école de Cyclocity. Chaque nouvel entrant dans l'entreprise bénéficie d'un cursus de formation qui varie entre 1 à 3 semaines, puis d'un cycle de validation des compétences au fur et à mesure de son apprentissage.</p> <p>Cyclocity mène également des opérations ponctuelles de sensibilisation des utilisateurs de systèmes de Vélo en Libre-Service sur la sécurité routière. Depuis 2014, JCDecaux organise des événements pour initier les plus jeunes à la pratique du vélo. Durant ces événements des petits vélos conçus par JCDecaux sont mis à la disposition des enfants qui sont invités à se familiariser avec le code de la route sur circuit fermé. En 2016, ces événements ont été déployés à Paris, Marseille, Lyon, Nantes, Besançon, Mulhouse et Nancy.</p>
<p>e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</p>	
<p>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</p>	<p>JCDecaux a développé, en complément de la Charte Ethique, la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe, s'appliquant à JCDecaux SA et toutes les sociétés contrôlées par le Groupe. L'objectif de cette Charte est d'assurer un socle commun de valeurs sociales pour le Groupe, en renforçant la protection des droits fondamentaux des salariés de JCDecaux et en réaffirmant l'engagement du Groupe en faveur des Droits de l'Homme.</p> <p>La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe s'inspire de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies, des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et des Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique. Les droits énoncés dans la Charte incluent 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.</p> <p>Un membre du Directoire de JCDecaux a la responsabilité directe de la diffusion, à travers le Groupe, de la Charte 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.</p> <p>Ainsi en 2012, JCDecaux a diffusé la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe dans l'ensemble de ses filiales, accompagnée d'un guide précisant les modalités de déploiement de la Charte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à disposition de la Charte sur l'Intranet local</li> <li>• La remise de la Charte en même temps que la Charte Ethique aux nouveaux salariés</li> <li>• La diffusion de la Charte à l'ensemble des salariés</li> </ul> <p>En 2016, les pays ayant déployé la Charte représentent 97% du chiffre d'affaires du Groupe.</p>

	L'évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte est présentée dans la partie Promotion et respect des stipulations des Conventions Fondamentales de l'OIT relatives
--	---

## 6.4. METHODOLOGIE DU REPORTING

---

Le **reporting extra-financier**, réalisé sous la responsabilité de la Direction du Développement Durable et de la Qualité (hors données sur les effectifs), permet à JCDecaux de suivre un ensemble de données environnementales et sociales. Ce reporting, en place depuis plusieurs années au sein du Groupe, est revu annuellement afin de renforcer sa pertinence au regard des meilleurs référentiels reconnus internationalement tels que le GRI ou la norme ISO 26000 et répondre aux obligations de la loi française dite loi Grenelle II.

Pour la collecte et la compilation des données, JCDecaux s'est équipé en 2010 d'un logiciel de reporting, permettant de recueillir et d'analyser les données environnementales et sociales des filiales du Groupe de façon plus rapide et sécurisée. Les données une fois consolidées fournissent des indicateurs de performance extra-financière, permettant de piloter les engagements de développement durable du Groupe dans le temps.

### Périmètre de reporting

L'ensemble des activités du groupe, l'affichage, le mobilier urbain et le transport, sont intégrées au périmètre du reporting extra-financier. Ce dernier n'inclut pas en revanche les activités des fournisseurs et des sous-traitants.

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

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

Chaque pays ou société du Groupe est autonome sur les moyens mis en œuvre pour collecter les informations demandées dans les campagnes de saisie ; certains pays ou sociétés étant amenés à consolider des données en provenance de plusieurs sites ou de plusieurs sociétés. Chaque année, chaque pays ou société précise le périmètre de reporting couvert par les données reportées en précisant les filiales concernées.

Il est ainsi établi un taux de couverture des indicateurs par rapport au périmètre global du Groupe. Ce taux de couverture est précisé au regard des indicateurs publiés.

### Variations de périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des créations, des acquisitions, des cessions ou des liquidations de filiales. La revue du périmètre est réalisée chaque année sur la base du périmètre financier.

### Période de reporting

Les campagnes de collecte sont menées trimestriellement pour les indicateurs et les entités les plus contributeurs et annuellement pour les autres indicateurs et entités. La mise en place de campagnes trimestrielles permet d'inciter les filiales les plus importantes à collecter les données au fil de l'eau et ainsi rendre plus fiables et régulières les informations remontées et donc d'éviter les omissions.

### Référentiel de remontée des données

La liste des indicateurs couverts dans le reporting développement durable est disponible au sein de l'outil de reporting de JCDecaux. Les définitions, les méthodologies de calcul et les données sources sont également disponibles dans cet outil ainsi que dans un référentiel formalisé.

### Consolidation et contrôles internes

La Direction du Développement Durable et de la Qualité réalise des contrôles de cohérence sur les données, incluant notamment la comparaison avec les données des campagnes précédentes. Les écarts jugés significatifs font l'objet d'analyses. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et le cas échéant corrigées.

Les données sociales et environnementales sont consolidées sur la base des règles de consolidation comptables. 100 % de la valeur des indicateurs sociaux et environnementaux sont consolidés quand les sociétés sont consolidées en intégration globale ; la valeur des indicateurs sociaux et environnementaux sont consolidés proportionnellement quand les sociétés sont consolidées en intégration proportionnelle.

## **Contrôles externes**

Afin d'obtenir un avis externe sur la fiabilité des données et la robustesse des processus de reporting, il a été demandé au Cabinet EY, en tant que vérificateur indépendant, d'effectuer des travaux de vérifications spécifiques dans le cadre de la loi française dite de Grenelle 2, sur les informations requises par cette loi telles que listées à l'article R225-105-1 du Code du Commerce.

Ces travaux devront permettre :

- d'attester que toutes les informations prévues à l'article R 225-105-1 du Code du Commerce sont présentes ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication ;
- de vérifier que ces informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère.

## **Ajustements sur les données antérieures**

Certaines erreurs de reporting sur les exercices précédents peuvent être détectées au cours du reporting de l'exercice en cours. Si la situation se présente, les données historiques sont réajustées afin de permettre une meilleure interprétation des résultats et des tendances.

## **Précisions et limites méthodologiques de certains indicateurs**

### **Effectifs :**

Les stagiaires sont pris en compte dans le calcul des effectifs.

### **Absentéisme :**

Les motifs d'absences pris en compte sont : absences maladie, y compris maladies professionnelles, arrêts de travail suite à accidents du travail, congés maternité et paternité, absences pour invalidité, autres absences, absences conventionnelles.

Le nombre de jours travaillés pris en compte pour le calcul du taux d'absentéisme correspond au nombre de jours théoriques travaillés (nombre de jours travaillés annuels\* moyenne des salariés inscrits).

Le taux d'absentéisme est le ratio entre le nombre total de jours d'absences et le nombre de jours théoriques travaillés.

### **Taux de départ :**

Correspond à la somme des licenciements et des démissions divisée par le nombre de salariés inscrits en fin de période.

### **Nombre d'heures de formation :**

Nombre d'heures de formation réalisées dans le cadre du plan de formation. Ce nombre ne comprend pas les actions de formation ou de sensibilisation non incluses dans le plan de formation (CIF, DIF, certaines formations à l'éco-conduite...).

### **Taux de formation :**

Dans le calcul du taux de formation, les personnes ayant participé à plusieurs formations dans l'année sont comptées pour 1.

### **Salariés handicapés :**

La notion de personne handicapée est définie par la réglementation locale des différents pays.

### **Taux de fréquence des accidents de travail et de trajet:**

Les accidents survenant durant les heures de travail et les accidents de trajet sont pris en compte dans le calcul du taux de fréquence.

Le nombre de jours de travail perdus pour motif d'accident de travail sont les jours de travail perdu de l'année N.

Le nombre d'heures travaillées pris en compte est le nombre d'heures théoriques travaillées (Nombre d'ETP\* Nombre de jours travaillés\* Nombre d'heures travaillées par jour).

### **Déchets :**

Ne sont pas pris en compte les déchets ménagers et les déchets gérés par la sous-traitance.

### **Consommation électrique des mobiliers (MWh) :**

Consommation estimée sur la base de l'inventaire des mobiliers, détaillant la puissance installée et la durée journalière de fonctionnement pour chaque type de mobilier, ou le nombre moyen estimé d'utilisations (cas des sanitaires) que l'électricité soit facturée ou non à JCDecaux.

**Consommation des bâtiments :**

La consommation exprimée ne tient pas compte des consommations qui ne sont pas directement facturées à JCDecaux comme par exemple les consommations incluses dans les charges locatives.

**Consommation des véhicules :** la consommation exprimée prend en compte uniquement les véhicules de société.

**Emissions atmosphériques CO<sub>2</sub> :**

Les émissions directes sont calculées à partir des facteurs d'émission de chaque combustible du Bilan Carbone V6.

Les émissions indirectes prises en compte sont les émissions liées à la production d'électricité et de chaleur. Le facteur d'émission de l'électricité de chaque pays est mis à jour chaque année en prenant en compte le dernier facteur d'émission publié par l'Agence Internationale de l'Energie.

# ANNEXES

---

**Annexe 1** - Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées



Ernst & Young et Associés  
Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris - La Défense cedex

Tél. : +33 (0) 1 46 93 60 00  
www.ey.com/fr

## JCDecaux

Exercice clos le 31 décembre 2016

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC<sup>1</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société JCDecaux, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de la société

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparés conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure en note méthodologique dans le rapport de gestion et disponible sur demande.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

<sup>1</sup> Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)



- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre juillet 2016 et février 2017 pour une durée totale d'intervention d'environ huit semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

## **1. Attestation de présence des Informations RSE**

### **Nature et étendue des travaux**

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code.

### **Conclusion**

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

---

<sup>2</sup> ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical information



## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions développement durable et qualité, santé et sécurité, et juridique, en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>3</sup>:

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

### <sup>3</sup> Informations environnementales et sociétales :

- *Indicateurs (informations quantitatives)* : le nombre de filiales certifiées ISO 14 001, la consommation d'électricité des mobiliers (MWh), la consommation énergétique totale (MWh), l'achat d'électricité verte (MWh), le total des émissions carbone (teqCO<sub>2</sub>), la quantité totale de déchets dangereux générés (t), la quantité totale de déchets non-dangereux générés (t), la consommation d'eau (m<sup>3</sup>).
- *Informations qualitatives* : l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la politique d'achat et les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux, les actions engagées pour prévenir la corruption.

### Informations sociales :

- *Indicateurs (informations quantitatives)* : les effectifs (répartition par genre, zone géographique et type de contrats), les embauches et les licenciements, le taux d'absentéisme, les accidents du travail et notamment leur fréquence et leur gravité.
- *Informations qualitatives* : les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité.

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>4</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 16 % des effectifs et entre 8 % et 18 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 20 février 2017

L'Organisme Tiers Indépendant  
ERNST & YOUNG et Associés



Eric Mugnier  
Associé développement durable



Jean-Francois Belorgey  
Associé

<sup>4</sup>Les entités JCDecaux Chine, JCDecaux Espagne et JCDecaux Autriche (Gewista).

## Annexe 2 - Tableau des résultats des 5 derniers exercices

### TABLEAU DES RESULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2012	2013	2014	2015	2016
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social (en euros)	3 386 793	3 407 037	3 413 859	3 236 483	3 240 271
b) Nombre d'actions ordinaires	222 158 884	223 486 855	223 934 334	212 299 238	212 547 665
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)					
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en euros)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	48 970 404	64 841 301	73 727 961	73 601 300	73 748 553
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-13 184 768	-5 424 035	6 507 809	14 390 330	13 085 959
c) Impôts sur les bénéfices	-1 360 663	1 528 323	- 4 002 013	-10 572 740	-9 038 359
d) Participation des salariés	85 874	-	-	-	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-16 692 762	-16 156 445	6 302 519	11 385 314	-53 758 194
f) Résultat distribué	97 749 909	107 273 690	111 967 167	118 887 573	(1)
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	-0,05	-0,03	0,05	0,12	0,10
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	-0,08	-0,07	0,03	0,05	-0,25
c) Dividende net attribué à chaque action	0,44	0,48	0,50	0,56	(1)
<b>IV - PERSONNEL</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	344	368	395	425	430
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	22 613 835	26 889 440	29 268 640	30 925 910	32 405 855
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	11 434 157	12 894 458	14 474 829	14 682 804	14 821 675

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2016

### Annexe 3 - Tableau des délégations en cours de validité

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Durée de validité	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2016
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 15)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du capital social par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre. (Résolution 16)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou par placement privé. (Résolutions 17 et 18)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Emettre des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre - sans droit préférentiel de souscription - en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital. (Résolution 19)	10 % du capital social	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise. (Résolution 20)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du nombre de titres de capital à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription. (Résolution 21)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription - à émettre au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (Résolution 22)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 23)	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Le Directoire a consenti 866 903 options de souscription le 17 février 2016 (et 344 108 options de souscription le 13 février 2017)
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 24)	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 25)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non utilisée

**Annexe 4-** Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

**JCDecaux SA**  
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance  
Au capital de 3 240 270, 51 euros  
Siège social : 17, rue Soyer - 92200 Neuilly-sur-Seine  
307 570 747 RCS Nanterre  
-----

**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 soumis au Comité d'audit ainsi qu'aux Commissaires aux comptes et a été approuvé par le Conseil de surveillance lors de la séance du 1er mars 2017.

*Mode d'organisation de la gouvernance*

La Société est organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2000. Le choix de la structure dualiste s'était imposé préalablement à l'introduction en bourse de la Société afin d'organiser au mieux, comme dans toute société familiale, la passation de pouvoirs entre M. Jean-Claude Decaux, Fondateur de la Société, et ses fils M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean- Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste, notamment afin de conférer au Directoire de la Société les capacités et la réactivité nécessaires pour diriger la marche du Groupe et pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques. L'adaptation de cette structure de gouvernance aux réalités du Groupe a été pleinement confirmée par la nécessité, pour l'organe de gouvernance du Groupe, d'avoir la flexibilité nécessaire pour diriger les activités dans les multiples pays dans lesquels il est implanté.

**1.1. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE- REFERENCE AU CODE AFEP-MEDEF**

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration de ce rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ce Code peut être consulté sur le site internet du MEDEF : [www.medef.com](http://www.medef.com).

En application du principe « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce et visé à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société précise qu'elle applique l'ensemble des recommandations dudit Code à l'exception des recommandations ci-après qui, sans être pleinement reprises, ont été adaptées au mode de gouvernance de la Société et à ses spécificités :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Justifications
<p><u>Article 24-3-3:</u></p> <p><i>Ces plans, dont l'attribution doit être proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives.</i></p>	<p>Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 8 février 2016, le Conseil de surveillance du 15 février 2016 a rappelé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une part, l'attribution des stock-options aux membres du Directoire est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année et que</li> <li>- d'autre part, l'exercice par les membres du Directoire de leurs stock-options est lié à des conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle : les mandataires sociaux sont donc tenus de satisfaire l'intégralité de ces conditions sur une période de 2 années consécutives.</li> </ul> <p>De plus, le Président du Directoire et le Directeur Général, qui ont d'une part renoncé à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société et qui d'autre part détiennent la majorité des actions de la Société au travers de JCDecaux Holding, contrôlent l'atteinte des objectifs définis pour les membres du Directoire bénéficiaires de stock-options ; de ce fait, le Conseil de surveillance a jugé que l'intérêt de la Société à long terme était préservé.</p> <p>Cette décision reste valable pour l'attribution des stock-options en 2017.</p>
<p><u>Article 24-3-3</u></p> <p><i>La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'Assemblée Générale doit mentionner ce pourcentage sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.</i></p>	<p>La Société a provisoirement écarté cette recommandation pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Président du Directoire et le Directeur Général ont renoncé à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société. Seuls MM. Jean-Sébastien Decaux, David Bourg, Emmanuel Bastide et Daniel Hofer sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant. A titre informatif, durant l'exercice 2016, 49 479 options de souscription d'actions ont été consenties aux membres du Directoire, représentant seulement 0,6% du plafond de 4% du capital social au jour de la décision d'attribution du Directoire prévu dans la résolution de l'Assemblée Générale 2015.</li> <li>- par ailleurs, les membres du Directoire n'ont pas bénéficié d'attribution d'actions gratuites depuis le début de leur mandat ;</li> </ul> <p>La Société entend mettre en œuvre cette recommandation dès l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2018.</p>

Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise, dans un courrier du 27 juillet 2016, a attiré l'attention de la Société sur le fait que la proportion de 40% de femmes au sein du Conseil de surveillance aurait dû être atteinte à l'issue de l'Assemblée Générale 2016, selon l'article 6.4 du Code AFEP-MEDEF en vigueur jusqu'en novembre 2016. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2017 de l'évolution de la composition du Conseil de surveillance, la Société sera en conformité avec la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 à l'issue de cette Assemblée.

## **1.2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

### **1.2.1. Le Directoire**

- **Missions**

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie, pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie, sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, à chaque pays.

- **Composition**

Au 31 décembre 2016, le Directoire est composé de six membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-Charles Decaux (Président du Directoire), M. Jean-François Decaux (Directeur Général), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

La durée de leur mandat est de trois ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

- **Fonctionnement**

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers peuvent être invités à participer aux séances du Directoire, si besoin. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes semestriels et annuels. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de Règlement intérieur du Directoire.

- **Travaux**

En 2016, le Directoire s'est ainsi réuni 14 fois avec un taux de présence de 91,67% de ses membres.

Les travaux du Directoire portent régulièrement sur la marche des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats), le résultat financier, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, les revues des Commissaires aux comptes, les projets et opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres, la stratégie de développement durable, la stratégie informatique, la stratégie commerciale et les projets de recherche et développement.

D'autres sujets sont abordés, en tant que de besoin, mais en tout état de cause au moins une fois par an, tels que l'évolution du secteur des technologies de l'information (internet, réseaux sociaux ...), le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, le budget, la revue de l'audit interne, l'évolution de la gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, les attributions de stock-options, les conditions de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires.

### **1.2.2. Le Conseil de surveillance**

- **Missions**

Le rôle du Conseil de surveillance est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

- **Composition**

Au 31 décembre 2016, le Conseil de surveillance est composé de neuf membres: M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), M. Michel Bleitrach, Mme Monique Cohen, Mme Alexia Decaux-Lefort, M. Pierre Mutz et M. Xavier de Sarrau, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de trois ans, M. Pierre-Alain Pariente nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires sur la limite d'âge et Mme Sylvie Lelouarn nommée par le Comité d'Entreprise pour une durée de trois ans.

M. Jean-Claude Decaux a occupé les fonctions de Président d'honneur du Conseil de surveillance jusqu'à son décès le 27 mai 2016.

L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux et consécutifs des membres du Conseil de surveillance.

Les compétences des membres du Conseil de surveillance, fondées sur leur expérience et leur capacité de compréhension des enjeux du Groupe et des intérêts des actionnaires et/ou des salariés, leur intégrité et la complémentarité de leur formation ainsi que leur implication, sont un gage de la qualité des délibérations du Conseil de surveillance.

#### **Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés**

Le Conseil de surveillance comprend, en vertu de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, désigné pour une durée maximale de quatre ans par le Comité d'Entreprise.

Le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés a les mêmes droits, est soumis aux mêmes obligations et encoure les mêmes responsabilités que les autres membres du Conseil de surveillance.

Mme Sylvie Lelouarn, a été désignée membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'Entreprise le 29 octobre 2015, pour un mandat de trois ans en remplacement de M. Maurice Ducrocq décédé en août 2015.

Conformément aux dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail, depuis la désignation d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, un seul représentant du Comité d'Entreprise est convoqué et peut assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil de surveillance.

## **Représentation équilibrée entre femmes et hommes**

Au 31 décembre 2016, le Conseil de surveillance compte deux femmes sur un total de huit membres (le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'étant pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2017 de l'évolution de la composition du Conseil de surveillance, la Société sera en conformité à l'issue de cette Assemblée avec la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

## **Indépendance des membres du Conseil de surveillance**

Le Conseil de surveillance 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 années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de JCDecaux SA, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que JCDecaux SA consolide, de JCDecaux Holding ou d'une société consolidée par cette dernière ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle JCDecaux SA détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un dirigeant mandataire social exécutif de JCDecaux SA (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de JCDecaux SA ou de son groupe ou pour lequel JCDecaux SA ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans.

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance a constaté en 2016 que trois des huit membres qui le composaient, soit plus d'un tiers des membres du Conseil de surveillance, étaient indépendants et n'entretenaient aucune relation d'affaires avec la Société (le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'étant pas comptabilisé pour établir la proportion de membres indépendants au sein du Conseil).

Les trois membres ayant été qualifiés d'indépendant sont Mme Monique Cohen, M. Michel Bleitrach et M. Pierre Mutz.

## **Formation**

Chaque membre du Conseil de surveillance bénéficie, lors de sa nomination, d'une présentation de l'entreprise, de ses métiers et de ses secteurs d'activités.

De même, en cours de mandat, les membres du Conseil de surveillance bénéficient régulièrement, lors des réunions du Conseil de surveillance, de présentations variées portant notamment sur l'activité de la Société, l'évolution des normes IFRS et les évolutions légales et réglementaires applicables à la Société.

Par ailleurs, le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés bénéficie d'une formation selon les modalités prévues par l'article L. 225-30-2 du Code de commerce.

- **Fonctionnement**

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins quatre fois par an.

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire, le Directeur Général et le membre du Directoire en charge des finances.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant. Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un procès-verbal écrit, approuvé lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

### **Règlement Intérieur du Conseil de surveillance**

Le Conseil de surveillance a adopté un Règlement intérieur qui précise les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein, et fixe les principes concernant ses règles de fonctionnement.

Plus particulièrement, le Règlement intérieur indique que le Conseil de surveillance donne son approbation préalable à toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société. Par ailleurs, il est informé des choix stratégiques (budget, opérations significatives de croissance...) de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements pris par la Société, s'inscrivant dans le cadre de la stratégie annoncée de l'entreprise, notamment en matière d'opérations externes d'acquisition ou de cession, d'investissements importants de croissance organique ou encore d'opérations de restructuration externe.

La dernière mise à jour du Règlement intérieur du Conseil de surveillance a été effectuée le 7 décembre 2016 afin de refléter l'actualisation du Code AFEP-MEDEF paru en novembre 2016, les différentes évolutions législatives intervenues depuis sa précédente version ainsi que les meilleures pratiques de Place.

Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site internet de la Société ([www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)).

### **Travaux**

En 2016, 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 92,59% de ses membres.

Lors des séances du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la préparation de l'Assemblée Générale Annuelle (revue de l'ordre du jour, des projets de résolutions, de la répartition des résultats et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), la fixation des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire ainsi que les autorisations spécifiques hors enveloppes (pour les garanties des engagements opérationnels des filiales du Groupe et pour les garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe), le réexamen des conventions réglementées conclues et autorisées antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice, l'évaluation du fonctionnement du Conseil, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus oraux des réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme la nomination d'un nouveau secrétaire du Conseil de surveillance, le renouvellement des mandats du Président du Conseil de surveillance, d'un membre du Directoire, de deux membres du Comité des rémunérations et des nominations, la formation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, l'analyse post-investissement de filiales du Groupe, la réforme européenne de l'audit et la mise à jour du Règlement intérieur.

### **Evaluation du Conseil de surveillance**

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance consacre chaque année un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement sur le fondement d'un rapport synthétisant les réponses de chacun de ses membres au questionnaire individuel d'appréciation préparé par le Comité des rémunérations et des nominations.

Ce questionnaire détaillé, divisé en cinq thématiques, comporte des questions ouvertes permettant aux membres du Conseil de surveillance d'expliquer leurs réponses et de faire des suggestions d'amélioration ainsi qu'une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement.

Une section est également consacrée à une autoévaluation de leur contribution par chaque membre. Par ailleurs et depuis 2016, les membres du Conseil de surveillance évaluent la contribution du Président du Conseil de surveillance et des Présidents de chaque Comité.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont rempli le questionnaire portant sur l'exercice 2016 et l'ont retourné à la Société.

Dans l'ensemble, les réponses confirment l'appréciation positive que les membres du Conseil ont sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Les membres ont souligné la qualité, la précision et la transparence de l'information fournie aux membres du Conseil de surveillance facilitant le suivi de l'activité et la compréhension des risques.

Ils ont également indiqué être satisfaits du système d'évaluation existant, et n'ont pas jugé nécessaire l'intervention d'un organisme extérieur.

Pour l'avenir, les membres du Conseil ont suggéré de dématérialiser les supports des réunions des Conseils et Comités dans un souci de praticité et de confidentialité. La mise en place d'une telle solution est à l'étude.

Les suggestions faites par les membres du Conseil lors de l'évaluation 2015 ont été prises en considération lors de l'exercice 2016.

### **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

### **Missions**

Le Comité d'audit assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il assure également un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Il examine les risques et engagements hors bilan significatifs.

Il contrôle les conditions d'exercice de la mission des Commissaires aux comptes :

- il adresse au Conseil de surveillance une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement serait proposé à l'Assemblée Générale, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement UE n°537/2014 ;
- il assure le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ;
- il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables.

Depuis le 17 juin 2016, le Comité d'audit approuve la fourniture, par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce.

### **Composition**

Au 31 décembre 2016, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Monique Cohen (membre indépendant), qui disposent, de par leur expérience et les fonctions qu'ils exercent ou ont pu exercer dans d'autres entités, d'une compétence financière importante, et M. Pierre Mutz (membre indépendant).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, deux tiers des membres du Comité sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

### **Fonctionnement**

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an, et systématiquement deux jours avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Pour assurer ses missions, le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs et entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les Directeurs financiers, comptables, de la trésorerie, de l'audit interne ainsi que les Commissaires aux comptes.

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 Général Finance et Administration Groupe, le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur de la Consolidation, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de l'Audit Interne et/ou les Commissaires aux comptes et fait l'objet d'un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité d'audit est effectué par son Président au Conseil de surveillance, suivant chaque réunion du Comité.

### **Travaux**

En 2016, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des comptes annuels et des comptes consolidés annuels et semestriels, l'examen des méthodes comptables retenues, l'examen de l'évolution financière du Groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'Audit interne, la cartographie des risques et le contrôle interne, 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 et l'approbation de la fourniture des services autres que de certification des comptes;
- des sujets plus ponctuels comme la réforme européenne de l'audit, l'analyse de conventions conclues entre une filiale de la société et une filiale de l'actionnaire de contrôle, le changement de secrétaire du Comité, une présentation de l'évolution des normes IFRS et des nouvelles obligations en matière de reporting fiscal par pays.

- **Le Comité des rémunérations et des nominations**

### **Missions**

Le Comité des rémunérations et des nominations étudie et propose au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence aux membres du Conseil de surveillance.

Il a aussi pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance en vue de faire des propositions à ce dernier, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Il doit également établir un plan de succession des membres du Directoire.

### **Composition**

Au 31 décembre 2016, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres : M. Pierre Mutz (Président - membre indépendant), M. Michel Bleitrach (membre indépendant), M. Gérard Degonse et Mme Sylvie Lelouarn (membre du Conseil de surveillance représentant les salariés) nommée par le Conseil de surveillance du 2 mars 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et la majorité de ses membres sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

## **Fonctionnement**

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins une fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

A l'exception du Président du Directoire ou du Directeur Général et le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le cas échéant, qui présente au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes pour chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantifiables, ainsi que les propositions d'évolution, éventuellement, de la rémunération fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité des rémunérations et des nominations est effectué par son Président au Conseil de surveillance, suivant chaque réunion du Comité.

## **Travaux**

En 2016, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, le questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil de surveillance, l'examen de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, les rémunérations fixe et variable des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent certains éléments de rémunération, les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance et la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil de surveillance et les Comités ;
- des sujets plus ponctuels comme le changement de secrétaire du Comité, l'examen de la nomination au Comité des rémunérations et des nominations d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, l'examen de la parité des membres du Conseil de surveillance, le recrutement de nouveaux membres du Conseil de surveillance, le plan de succession des membres du Directoire et l'information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

### **1.3. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE**

Le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, en collaboration avec le Directeur Juridique Groupe, a rassemblé les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société et en a rendu compte au Comité d'audit et au Président du Conseil de surveillance.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence applicable au dispositif du contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'AMF.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les a jugé 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 contrôlées et les co-entreprises et ne s'appliquent pas aux participations minoritaires. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité encourus par la Société.

Elles font l'objet d'une diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

### **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 2016 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis en place les moyens correspondants pour en limiter l'impact financier.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation minoritaire, mais exerce le contrôle managérial. La gestion des risques se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques auxquels le Groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Le Directoire et le Comité d'audit assurent un suivi régulier de cette politique de gestion des risques et en rendent compte au Conseil de surveillance.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un groupe de travail composé des Directeurs de l'Audit Interne, des Services Financiers Corporate, Juridique Groupe, Financier France, Développement Durable et Qualité, du Responsable des Relations Investisseurs et de trois Directeurs Administratif et Financier de filiales étrangères, 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 celui de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque ;
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail ;
- Formaliser : tous les risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Cette fiche validée par le groupe de travail décrit le risque et les éléments 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 établir. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en œuvre au niveau local ;
- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de Référence, du Plan d'audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle interne ;
- Revoir annuellement : chaque année, le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité, de sa validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Ces derniers sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation.

### **L'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

- **Les principales Directions contribuant au dispositif de contrôle interne**

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commerce, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information et Développement Durable et Qualité).

Depuis son introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004 et est rattachée directement au Président du Directoire. L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audit sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions, correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

La Direction Juridique Groupe recense pour toutes les sociétés du Groupe l'ensemble des litiges et des risques identifiés significatifs (nature, montants, procédure, niveau de risques), en fait un suivi régulier, croise ces informations avec celles détenues par la Direction des Services Financiers Corporate et en rend compte au Directoire, au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes deux fois par an.

La Direction des Services Financiers Corporate retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre elles et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes: sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil auprès des filiales du Groupe et, particulièrement en France, pour ses activités industrielles et exploitations centrales certifiées ISO 14001.

#### • **La Charte Ethique Groupe**

Dès 2001, le Groupe a consigné dans une Charte Ethique, les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite des affaires du Groupe. La dernière réactualisation a été faite en 2014.

La Charte Ethique se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondamentales dans le cadre desquelles s'inscrivent l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, le respect des règles de libre concurrence et des règles en matière d'information financière et comptable. Un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe ;

- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec les administrations, ses fournisseurs et clients ainsi que des droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

La Charte Ethique est complétée par une procédure Groupe sur l'engagement et la gestion des conseils.

Ces règles éthiques sont largement diffusées dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs en aient connaissance.

Elles ont fait l'objet en 2016 d'un module de formation, dont le déploiement se poursuit en 2017, adressé à 5 000 collaborateurs également concernés par la signature de la Charte ; ainsi, 82,5% des personnes ciblées avaient effectué cette formation à fin février 2017.

La Charte est accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 15 principales langues de travail du Groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de cette diffusion aux nouveaux collaborateurs et, en cas d'absence de confirmation, d'en indiquer les raisons.

#### **Le Comité d'Ethique**

Le Comité d'Ethique Groupe a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondamentales du Groupe JCDecaux, de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire, d'examiner toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales qui pourrait être portée de bonne foi à son attention et de proposer toute modification de la Charte. Tout collaborateur d'une entité du Groupe peut saisir le Comité d'Ethique, s'il suspecte une violation des règles éthiques fondamentales.

Le Comité d’Ethique Groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d’audit, le Président du Comité des rémunérations et des nominations et le Directeur de l’Audit Interne. Ces personnes sont membres du Comité tant qu’elles exercent leurs fonctions à qualités au sein de la Société JCDecaux SA. Le secrétariat du Comité d’Ethique Groupe est confié au Directeur Juridique Groupe et au Directeur Juridique adjoint.

Il se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an, et dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire des faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance. Le fonctionnement du Comité d’Ethique Groupe est défini par un Règlement intérieur.

Au cours de l’exercice 2016, le Comité d’Ethique s’est réuni une fois et n’a pas été saisi.

- **La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux**

Au cours de l’exercice 2012, le Groupe a mis en place une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l’Homme des Nations-Unies, les Conventions Fondamentales de l’Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l’Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans cette Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement clairs au sein du Groupe tout en respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités du Groupe.

Mise à jour en 2013, la Charte s’applique à tous les salariés du Groupe, lesquels s’engagent également à promouvoir l’application des valeurs qui y sont décrites par toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales de JCDecaux SA, leurs fournisseurs, sous- traitants et partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit à la négociation collective et la liberté d’association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l’absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l’équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l’arrivée d’un enfant. La mise en œuvre de la Charte est d’une importance primordiale pour le Groupe : un membre du Directoire, ainsi que le Directeur Général Finance et Administration Groupe ont pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l’intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe.

Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

- **Un système de délégations**

L’organisation opérationnelle du Groupe s’appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

- **Une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics**

Une procédure Groupe a été mise en place en 2011 et mise à jour en 2015 afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe, en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les co-entreprises sous le contrôle de JCDecaux SA ou dont JCDecaux SA détient la responsabilité de la gestion. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de déclaration de bonne application de ces procédures et, en cas d'absence de déclaration, d'en indiquer les raisons.

- **Un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

Dès 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel est appliqué par l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe. Il identifie les principaux processus et définit pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité.

Le Groupe procède à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles.

En lien avec la revue de la cartographie des risques du Groupe, la liste des points de contrôle considérés comme les plus importants (le cycle des ventes, le cycle des achats, le cycle de gestion du patrimoine, les contrôles financiers et la trésorerie, les immobilisations, les ressources humaines, les systèmes d'information) est régulièrement mise à jour et adressée aux filiales ; celles-ci retournent chaque année leurs réponses au questionnaire d'auto-évaluation émis par la Direction de l'Audit Interne en décrivant la façon dont elles suivent ces points. La synthèse de leurs réponses est présentée au Directoire et au Comité d'audit.

- **Un processus de production de l'information financière et comptable**

Ce processus de production de l'information financière et comptable de la Société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire et le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget, et assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques du Groupe et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe :

- le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours et le budget de l'année N+1. 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 et ressources établis selon le même format que les comptes consolidés ;
- le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une mise à jour des prévisions de clôture ;
- les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, et ceux de chaque semestre sont diffusés au marché. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

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.

#### **1.3.4. Organes de contrôle du dispositif**

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Groupe).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les comptes rendus trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes rendus, rapports...).

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

#### **1.4. AUTRES INFORMATIONS**

Les informations ci-dessous et les paragraphes du Document de référence auxquels il est fait renvoi, font partie intégrante du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

#### **1.4.1. Principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux**

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 la section « Rémunérations et avantages » du Document de référence.

#### **1.4.2. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale**

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites dans les statuts et résumées dans le Document de référence.

#### **1.4.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-100-3 du Code de commerce)**

- Structure du capital de la Société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionnariat » et dans le paragraphe « Capital » du Document de référence.

- Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce / liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

- 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 dans le Document de référence.

- Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de tels mécanismes.

- Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

- Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur et sont détaillées dans le Document de référence.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

- Pouvoirs du Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent dans le Document de référence.

- Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012, modifié par avenants le 14 février 2014 et le 10 juillet 2015, pour un montant de 825 millions d'euros est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les emprunts obligataires de 500 millions d'euros émis en février 2013 et 750 millions d'euros émis en juin 2016 comportent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating.

- Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans le paragraphe « Rémunérations des membres du Directoire » du Document de référence. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

#### **1.4.4. Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité**

Ces éléments sont détaillés dans la partie « facteurs de risques » du Document de référence.

**Annexe 5 - Rapport sur la politique de rémunérations 2017**

## **RAPPORT SUR LA POLITIQUE DE REMUNERATION 2017 DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

*Le présent rapport est joint au rapport mentionné aux articles L.225-100 et L.225-102 du Code de commerce et est établi en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce. Ce dernier tient compte des décisions prises par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016 et du 1<sup>er</sup> mars 2017 sur propositions du Comité des rémunérations et des nominations.*

### **PRINCIPES ET CRITERES DE DETERMINATION DE LA REMUNERATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017**

#### **1. PRINCIPES**

---

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017 sont proposés par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvés par le Conseil de surveillance.

Les principes qui régissent la détermination des rémunérations des membres du Directoire sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société. En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire postérieurement à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, sa rémunération serait déterminée conformément à ces principes.

Les principes et critères de détermination de la rémunération pour 2017 sont présentés dans le présent rapport et seront soumis au vote de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunérations variables et exceptionnels sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra en 2018.

#### **2. COMPOSANTES DE LA REMUNERATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE**

---

A titre liminaire, il convient de préciser que :

- M. Jean-Charles DECAUX et M. Jean-François DECAUX en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général perçoivent une rémunération au titre de leur mandat.
- M. Jean-Sébastien DECAUX, membre du Directoire et Directeur Général Europe du Sud et Belux, Directeur Général Afrique et Israël, perçoit une rémunération au titre de son mandat.
- M. Emmanuel BASTIDE, Directeur Général Asie, M. David BOURG, Directeur Général Finance et Administration Groupe, et M. Daniel HOFER, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié.

## ➤ **Rémunération fixe**

La rémunération fixe des membres du Directoire est arrêtée et revue annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Cette dernière résulte de la prise en compte de l'expérience, du niveau et de la difficulté des responsabilités, l'ancienneté dans le Groupe, les pratiques relevées dans le Groupe ou les sociétés exerçant des activités comparables.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations s'appuie, pour faire une recommandation au Conseil de surveillance, sur des études comparatives des rémunérations des mandataires sociaux réalisées par des Cabinets extérieurs.

Il est également précisé que toute augmentation significative de la rémunération fixe des membres du Directoire fait l'objet d'une justification dans le Document de référence.

Pour l'exercice 2017, le Conseil de Surveillance du 7 décembre 2016 sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations a décidé :

- ✓ de maintenir les rémunérations fixes à leur niveau de 2016 pour Messieurs Jean-François DECAUX et Jean-Charles DECAUX (1 023 435 €) et Jean-Sébastien DECAUX (406 097 €) ;
- ✓ d'augmenter le salaire fixe de Messieurs Emmanuel BASTIDE et Daniel HOFER de 3 %, afin de refléter le développement de l'activité dans les pays de leur zone de responsabilité, pour les porter respectivement à 432 600 € et 627 977,61 CHF ;
- ✓ d'augmenter le salaire fixe de Monsieur David BOURG de 3% compte tenu de l'évolution de ses responsabilités et du Groupe à l'international pour le porter à 412 000 €.

## ➤ **Rémunération variable annuelle**

Les critères de détermination de la rémunération variable des membres du Directoire sont arrêtés et revus annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Il convient de préciser que la rémunération variable des membres du Directoire est une rémunération individualisée et conditionnelle, reposant sur des critères quantifiables et qualitatifs exigeants.

En ce qui concerne les critères quantifiables, le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers est mesuré et évalué chaque année par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Le Conseil de surveillance considère qu'il ne peut les communiquer de façon plus détaillée afin de préserver la confidentialité de ces critères qui sont étroitement liés à la stratégie de la Société.

La rémunération variable des membres du Directoire ne peut dépasser un pourcentage du salaire fixe annuel.

### **M. Jean-Charles DECAUX et M. Jean-François DECAUX**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Jean-Charles DECAUX et M. Jean-François DECAUX sont les suivants:

La rémunération variable pour chacun d'eux pouvant atteindre 150% du salaire fixe annuel, dont :

- 50% au maximum du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence, dont:
  - 25% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
  - 25% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence.
- 50% du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget de l'année de référence pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment.
- 50% du salaire fixe annuel, à l'appréciation du Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées par exemple la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et les enjeux de développement durable.

### **M. Jean-Sébastien DECAUX**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien DECAUX sont les suivants:

La rémunération variable pouvant atteindre 100% de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 50% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
- 50% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence.

(\*) *La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays).*

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100% du salaire fixe annuel, une rémunération variable peut être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par Monsieur Jean-Charles DECAUX.

### **M. Emmanuel BASTIDE**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Emmanuel BASTIDE sont les suivants:

Une rémunération variable pouvant atteindre 100% de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 50% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
- 50% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence.

(\*) *La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays).*

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100% du salaire fixe annuel, une rémunération variable peut être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par Monsieur Jean-Charles DECAUX.

### **M. David BOURG**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. David BOURG sont les suivants:

Une rémunération variable pouvant atteindre 100% du salaire fixe annuel dont :

- 50% au maximum du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence:
  - 25% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
  - 25% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence
- 50% du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget de référence pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment:

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100% du salaire fixe annuel, une rémunération variable pourra être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de sociétés) ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux.

### **M. Daniel HOFER**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Daniel HOFER sont les suivants:

Une rémunération variable pouvant atteindre 130% de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 65% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
- 65% au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence.

*(\*) La progression de l'EBIT s'entend y compris impact de la variation des cours de change mais hors managements fees et dépréciation éventuelle du goodwill (non attribuable par pays)*

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 130% du salaire fixe annuel, une rémunération variable peut être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par Monsieur Jean-François DECAUX

### ➤ **Rémunération exceptionnelle**

Le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations peut décider d'attribuer une rémunération exceptionnelle aux membres du Directoire après examen des circonstances particulières la justifiant (ex : gain de nouveaux contrats importants, acquisitions stratégiques, réussite d'une restructuration etc...).

➤ **Jetons de présence**

Les membres du Directoire ne perçoivent pas de jetons de présence de la société JCDECAUX SA mais peuvent éventuellement en percevoir des filiales de JCDECAUX SA au titre d'un mandat.

➤ **Avantages en nature**

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume-Uni pour M. Jean-François DECAUX, en France pour M. Jean-Charles DECAUX et M. David BOURG, en Italie pour M. Jean-Sébastien DECAUX et à Singapour pour M. Emmanuel BASTIDE.

M. Emmanuel BASTIDE bénéficie également, à Singapour, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.

➤ **Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites**

✓ **Actions gratuites**

Le Directoire peut attribuer des actions gratuites aux membres du Directoire.

✓ **Stock-options**

• **Attribution**

Le Directoire peut attribuer des stock-options aux membres du Directoire jusqu'à un pourcentage maximal de leur rémunération fixe déterminé chaque année par le Conseil de surveillance.

M. Jean-François DECAUX et M. Jean-Charles DECAUX ne disposent pas de stock-options ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

M. Jean-Sébastien DECAUX, M. David BOURG, M. Emmanuel BASTIDE et M. Daniel HOFER sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du Groupe.

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016 a décidé que les membres du Directoire bénéficiaires pouvaient percevoir, jusqu'à 100% de leur salaire fixe annuel en stock-options dans le cadre de la mise en place d'un plan général de stock-options.

Les stock-options attribuées par la Société correspondent à des options de souscrire à des émissions d'actions à un prix défini lors de l'attribution.

L'attribution de stock-options est elle-même conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une même année.

Le Directoire a attribué, le 13 février 2017, des stock-options à M. Jean-Sébastien DECAUX, M. David BOURG, M. Emmanuel BASTIDE et à M. Daniel HOFER.

• **Exercice**

L'exercice des stock-options ainsi attribuées est conditionné à l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

A titre informatif, les stock-options attribuées au titre de l'exercice 2016, pourront être exercées par les membres du Directoire qui atteindront les conditions de performance suivantes :

- Atteinte du résultat d'exploitation consolidé conformément au budget 2017 ;
- Ou atteinte en 2017 des objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

En cas de démission, sauf décision contraire du Directoire, le bénéficiaire peut exercer, au plus tard le jour de son départ de la Société, les options exerçables à cette date uniquement. Les options attribuées et non exerçables à cette date sont perdues.

### **3. COMPOSANTES DE LA REMUNERATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE SOUMIS A LA PROCEDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES**

---

Les éléments de rémunération mentionnés ci-dessous, ne sont qu'un rappel des éléments déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

#### ✓ **Régime de retraite supplémentaire**

M. Daniel HOFER bénéficie d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 110 139,60 CHF pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. Toutefois, toujours dans la limite réglementaire, M. Daniel HOFER a la possibilité d'opter pour qu'une partie du montant de sa rémunération variable soit déduite de sa rémunération variable pour être convertie en cotisation à des fonds de retraite.

Le versement de la cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance recommandées par le Comité des rémunérations et des nominations et définies par le Conseil de surveillance et dont les détails figurent dans le Document de référence.

Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7ème résolution).

#### ✓ **Indemnités de rupture**

En cas de rupture de leur contrat de travail, la Société est susceptible de verser à M. Emmanuel BASTIDE et M. David BOURG, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non-concurrence correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

La Société a la faculté de libérer les personnes concernées de leur engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7ème et 8ème résolutions).

## PRINCIPES ET CRITERES DE DETERMINATION DE LA REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

### 1. PRINCIPES

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres qui régissent la détermination des rémunérations des membres du Conseil de surveillance sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

### 2. COMPOSANTES DE LA REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de rémunération variable, de stock-options ou d'actions gratuites.

Les membres du Conseil de surveillance perçoivent uniquement des jetons de présence.

L'enveloppe globale des jetons de présence est approuvée par l'Assemblée Générale et la répartition des jetons de présence est revue annuellement par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvée par le Conseil de surveillance.

Pour rappel, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 de fixer l'enveloppe de jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance à 425 000 euros à compter de l'exercice 2017 et jusqu'à décision contraire.

Les jetons de présence se composent d'une partie fixe et d'une partie variable prépondérante conditionnée à la participation effective des membres du Conseil de surveillance. Les montants alloués au titre de la partie fixe sont réglés au prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Il convient également de préciser qu'au-delà de 4 réunions annuelles, toute réunion supplémentaire du Conseil de surveillance donne lieu au versement de jetons de présence supplémentaires. Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de jetons de présence lorsque que le Conseil de surveillance se réunit par conférence téléphonique.

Le Conseil de surveillance du 1er mars 2017, sous réserve de l'approbation de l'enveloppe par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2017 de la façon suivante :

Conseil de Surveillance (par membre - 4 réunions)					Comité d'Audit (4 réunions)		Comité des Rémunérations et des Nominations (2 réunions)	
Partie fixe Membre	Partie variable Membre	Partie fixe Président	Partie variable Président	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
13 000	14 000	20 000	22 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Le Conseil de surveillance