



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
2018

Rapport financier annuel

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



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

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS EN 2018

Performance financière 2018

- > Une forte croissance organique en 2018 tirée principalement par le digital et les nouveaux contrats, avec une accélération au second semestre
- > Des marges impactées par l'annulation du contrat provisoire des MUI de Paris, nos initiatives dans le programmatique et la data ainsi que la montée en puissance de nouveaux contrats
- > Une politique d'investissement orientée vers le renforcement de nos positions dans les grandes villes et les grands aéroports dans le monde ainsi que la transformation digitale de notre media
- > Intégration d'APN Outdoor depuis le 31 octobre 2018
- > Un cash-flow et un bilan solides nous permettant de continuer à saisir les opportunités de croissance
- > Un résultat net part du Groupe, IFRS en hausse de +13,5%, du fait essentiellement d'une réduction de la charge d'impôts et des intérêts financiers
- > Un dividende par action pour 2018 proposé à 0,58€, en hausse de +3,6%

Investissements pour le futur

- > Poursuite de la digitalisation au sein de nos trois segments d'activité sur les emplacements premium
- > Poursuite de nos investissements dans le programmatique et la data
- > Déploiement de la plateforme automatisée de vente à l'audience
- > Saisie des opportunités de consolidation

PROFIL DU GROUPE

JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure, avec un total de 1,1 million de dispositifs publicitaires dans plus de 80 pays. Son chiffre d'affaires 2018 s'élevait à 3 619 millions d'euros.

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



N°1
MONDIAL

MOBILIER URBAIN



N°1
MONDIAL

TRANSPORT



N°1
EN
EUROPE

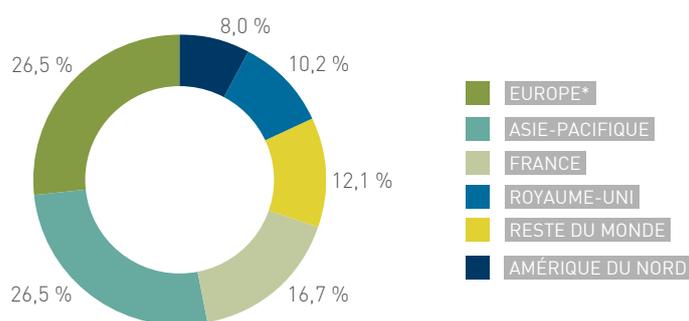
AFFICHAGE

CHIFFRES CLÉS

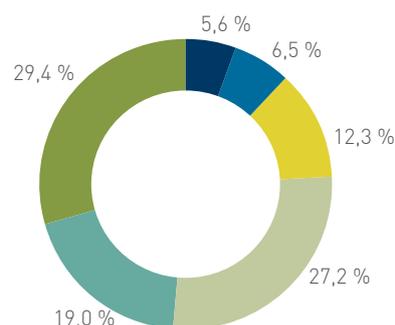
- JCDecaux est coté sur l'Eurolist d'Euronext Paris et fait partie des indices Euronext 100 et Euronext Family Business
- JCDecaux fait partie de l'indice FTSE4Good
- N°1 mondial du mobilier urbain (526 350 faces publicitaires)
- N°1 mondial de la publicité dans les transports avec plus de 210 aéroports et 275 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways (365 950 faces publicitaires)
- N°1 européen de l'affichage grand format (137 020 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Europe (646 270 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Asie-Pacifique (239 300 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Amérique Latine (72 620 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Afrique (24 170 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure au Moyen-Orient (16 650 faces publicitaires)
- Leader dans le vélo en libre-service : pionnier de la mobilité douce
- 1 058 830 faces publicitaires dans plus de 80 pays
- Une présence dans 4 031 villes de plus de 10 000 habitants
- 13 030 collaborateurs

LES CHIFFRES CLÉS 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



MWH DE CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



* Hors France et Royaume-Uni

Chiffre d'affaires ajusté Groupe
3 618,5 m€

Consommation énergétique Groupe
808 060 MWh

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ



MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE PAR ACTIVITÉ



* L'année 2016 n'a pas été retraitée de l'impact IFRS 15 applicable au 1^{er} janvier 2018.

En 2018, le chiffre d'affaires ajusté du Groupe s'élève à 3 618,5 millions d'euros, en croissance de +3,6 % par rapport à 2017. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de +5,2 %.

Le chiffre d'affaires ajusté du Mobilier Urbain s'établit à 1 587,6 millions d'euros, en augmentation de +0,1 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de +2,7 %.

Le chiffre d'affaires ajusté du Transport s'établit à 1 517,0 millions d'euros, en augmentation de +8,4 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de +10,2 %.

Le chiffre d'affaires ajusté de l'Affichage s'établit à 513,9 millions d'euros, en hausse de +1,4 %. À périmètre et taux de change constants, la baisse est de -0,9 %.

La marge opérationnelle ajustée ⁽¹⁾ du Groupe s'établit à 655,1 millions d'euros en 2018, en hausse de +0,2 % (653,5 millions d'euros en 2017). Elle représente 18,1 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé.

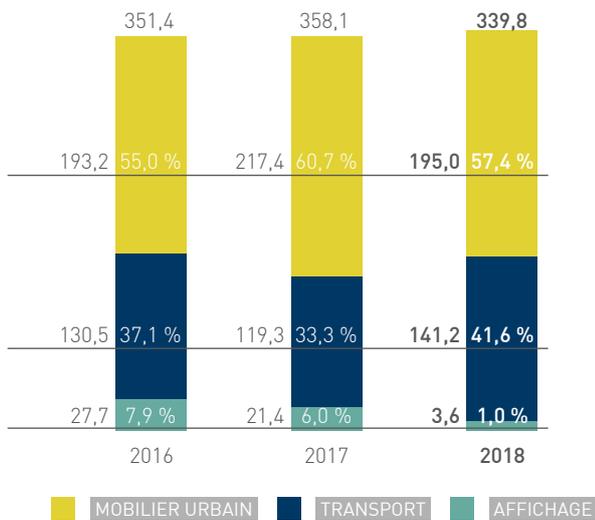
⁽¹⁾ Marge opérationnelle : Chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation (hors pièces détachées de maintenance) et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

Données ajustées

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

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

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION PAR ACTIVITÉ



Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat d'exploitation ajusté ⁽²⁾ est en baisse de -5,1 % et s'établit à 339,8 millions d'euros en 2018, contre 358,1 millions d'euros en 2017. Il ressort à 9,4 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé (2017 : 10,3 %).

⁽¹⁾ La reprise nette de dépréciation enregistrée en résultat d'exploitation en 2018 suite au test de perte de valeur du goodwill et des actifs corporels et incorporels est de +7,6 millions d'euros (charge de dépréciation nette de reprise de -12,3 millions d'euros en 2017 et reprise de dépréciation de +1,7 million d'euros en 2016).

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

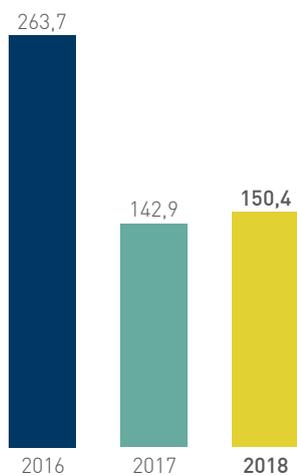
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION



Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe est en hausse de +6,6 % et s'établit à 217,7 millions d'euros en 2018, contre 204,3 millions d'euros en 2017.

⁽¹⁾ La reprise nette de dépréciation enregistrée en résultat net part du Groupe en 2018 suite au test de perte de valeur du goodwill et des actifs corporels et incorporels, est de +2,2 millions d'euros (charge de dépréciation nette de reprise de -10,6 millions d'euros en 2017 et reprise de +1,2 million d'euros en 2016).

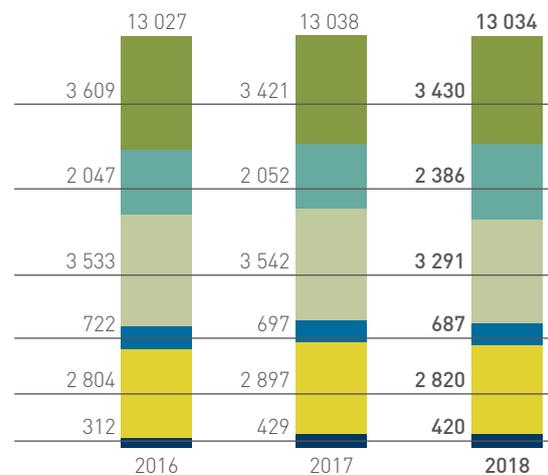
CASH-FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ



En 2018, le cash-flow disponible ajusté ⁽¹⁾ atteint 150,4 millions d'euros, comparé à 142,9 millions d'euros en 2017.

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

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



www.jcdecaux.com

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2018**

Rapport financier annuel

JCDecaux SA



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2019, conformément à l'article 212-13 du règlement de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

SOMMAIRE



L'ACTIVITÉ DU GROUPE

- RFA** L'année 2018 **8**
- L'univers de la communication extérieure **10**
- Un métier, trois activités **18**
- Les annonceurs **40**
- RFA** Recherche et développement **42**



RFA LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

- Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables **50**
- Notre Stratégie Développement Durable **52**
- L'organisation et le pilotage de la Stratégie Développement Durable **55**
- JCDecaux en 2018 – Chiffres clés **57**
- Notre engagement environnemental **58**
- Notre engagement social **65**
- Notre engagement sociétal **78**
- La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financières **93**
- Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) **94**
- Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion **98**



RFA LES ÉTATS FINANCIERS

- Commentaires sur les comptes consolidés **104**
- Comptes consolidés et annexe **116**
- Annexe aux comptes consolidés **123**
- Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA **186**
- Comptes annuels de la Société JCDecaux SA **188**
- Annexe aux comptes annuels de la Société JCDecaux SA **191**

PHOTO DE COUVERTURE :

ÉCRAN LED UNIQUE DE 156 m² - « The Kensington » créé par Zaha Hadid Design, West Cromwell Road, Londres,  ROYAUME-UNI



INFORMATIONS JURIDIQUES

- RFA** Renseignements concernant la Société 210
- RFA** Gouvernement d'entreprise 214
- RFA** Actionnariat et bourse 274
- RFA** Capital 280
- RFA** Politique de maîtrise des risques 284
- Principales filiales et organigramme simplifié 309



AUTRES INFORMATIONS

- Rapports des commissaires aux comptes 314
- RFA** Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 324
- Incorporation par référence 325



TABLES DE CONCORDANCE

- Table de l'Annexe 1 du règlement européen n°809/2004 328
- Table du Rapport de gestion 331
- RFA** Table du Rapport Financier Annuel 332

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX



Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

2018 a été particulièrement dynamique. L'année écoulée a été pour JCDecaux une nouvelle année record en termes de chiffre d'affaires à 3 618,5 millions d'euros grâce à une croissance organique de +16,4 % de l'Asie-Pacifique et à une croissance de chiffre d'affaires de +28,4 % de nos actifs de communication extérieure digitaux.

C'est un enseignement de l'année qui s'achève : notre chiffre d'affaires est porté par nos actifs digitaux. En 2018, leur nombre s'est accru considérablement grâce aux gains, aux renouvellements et à l'extension de contrats sur la plupart de nos géographies. Cette donnée vaut pour l'ensemble de nos activités et métiers.

En Mobilier Urbain à Berlin, La Haye, Lisbonne, Singapour mais aussi à Paris, en région parisienne et désormais dans toute la France avec l'installation d'écrans dans les vitrines des Monoprix et au Royaume-Uni dans les deux plus grands centres commerciaux du pays gérés par Unibail-Rodamco-Westfield.

En Transport, avec MTR, qui comprend le métro et la ligne Airport Express de Hong Kong, avec Network Rail au Royaume-Uni pour la mise en œuvre d'un environnement de transport 100 % digital – une première mondiale –, avec l'inauguration du Terminal 2 de l'aéroport Canton-Baiyun, avec Dubaï International Airport qui se place à la pointe de la révolution publicitaire aéroportuaire grâce à l'introduction d'opportunités digitales iconiques et un partenariat commercial avec Dubai Duty Free dont l'écosystème de data permettra aux annonceurs de tirer pleinement parti de la convergence de nos écrans, avec le lancement de la Place Digitale à Paris-Charles de Gaulle, sans oublier Bruxelles Airport.

**C'est cette volonté commune
d'apporter un service de grande qualité
et d'être à la pointe de l'innovation
dans les plus de 80 pays
où nous sommes présents qui fait
notre force et notre réussite collective.
En 2019 comme en 2018,
mobilisons talent, créativité et expertise
pour explorer tous les champs possibles
et relever les nombreux défis à venir.**

En Affichage, enfin, comme à Londres où a été dévoilé « le Kensington », une sculpture digitale d'exception créée par Zaha Hadid Design.

En France, sur notre marché domestique, nous suivons avec attention la révision du Règlement Local de Publicité engagée par la Ville de Paris qui pourrait conduire à une ouverture au digital à horizon des Jeux Olympiques 2024.

Conformément à notre modèle économique, nous avons également œuvré à notre expansion géographique. En témoignent notre entrée au Myanmar, à Yangon, en Côte d'Ivoire, à Abidjan, au Nigéria, à Lagos, ainsi que le rachat des 15 % d'Eumex que nous n'avions pas acquis en 2014, consolidant ainsi notre présence au Mexique, au Guatemala, au Salvador, au Costa Rica, au Panama, en Colombie et au Chili.

Bien sûr, l'opération de croissance externe majeure de 2018 restera l'acquisition d'APN Outdoor, la plus importante transaction depuis notre entrée en Bourse en 2001. Ce rachat ouvre la voie à une expansion significative de notre activité en Australie, 7^{ème} marché publicitaire mondial particulièrement exposé à la communication extérieure digitale. Il nous permet également de prendre pied en Nouvelle-Zélande. C'est ainsi que la région Asie-Pacifique consolide sa place de 2^{ème} zone géographique du Groupe.

2018 nous a aussi permis de démontrer notre esprit pionnier, notre capacité d'innovation et notre excellence opérationnelle en matière de vélos en libre-service. Nous avons étendu notre système à Dublin, déployé, de nuit, en 7 heures, les 4 000 nouveaux Vélo'v de Lyon (dont le nombre d'utilisateurs est en croissance de +14 %) et lancé avec succès la digitalisation de l'expérience client désormais adopté par 65 % des utilisateurs de nos nouveaux systèmes, en attendant de mettre en place, en 2020, un réseau de vélos hybrides à assistance électrique avec batterie portable, mis en œuvre une offre unique dans l'agglomération de Nantes dont 1 000 biclooPlus ont été installés en une nuit et lancé les vélos en libre-service 100 % électriques de Luxembourg.

Ces réalisations, ces gains, ces innovations préparent notre futur commun mais nous nous devons de donner à notre Groupe les moyens de relever le défi posé par les géants du numérique. C'est pourquoi nous avons créé deux entités qui apportent une dimension nouvelle à JCDecaux : VIOOH et la Direction Data Corporate tout en poursuivant notre adaptation interne à un contexte de plus en plus digital par la formation et la montée en compétences des collaborateurs.

Détenue à 93,5 % par JCDecaux et à 6,5 % par Veltys, société spécialiste des données et de la modélisation, VIOOH est une plateforme mondiale indépendante et automatisée de planning et de trading ouverte aux principaux opérateurs mondiaux. Conçue pour accélérer la croissance de la communication extérieure, elle a pour objectif de connecter clients et agences à l'écosystème numérique programmatique, véritable relais de croissance pour notre développement.

La Direction Data Corporate a, quant à elle, pour objectif d'accélérer à l'échelle mondiale la transformation de la communication extérieure et de l'entreprise en les portant au plus haut niveau en termes d'amélioration de la connaissance, et donc de conception de produits et services utiles pour l'ensemble de notre écosystème : citoyens et consommateurs, annonceurs et agences, collectivités, mandants et partenaires transports et retail.

C'est dans ce contexte que nous avons renforcé la conformité du Groupe aux normes les plus exigeantes en matière de protection des données personnelles (RGPD), d'éthique et de devoir de vigilance, car seul leur plus strict respect est acceptable.

Ce monde nouveau qui est le nôtre, marqué par tant de défis, doit aussi être préservé car il n'y a pas de planète B. La Direction du Développement Durable s'y emploie en s'intégrant au coeur de nos activités, en créant de véritables opportunités de croissance qui nous permettent, dans le respect des 3 enjeux majeurs qui animent notre stratégie (Environnemental, Social et Sociétal) et de notre engagement au Global Compact, tout à la fois de pérenniser nos actifs, de créer de la valeur partagée et d'avoir un impact positif dans la société.

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

Jean-Charles Decaux

Président du Directoire
Co-Directeur Général

Jean-François Decaux

Co-Directeur Général



ABRIBUS DIGITAL AVEC ÉCRAN DE 98 POUCES

5^{ème} avenue à New York

 ÉTATS-UNIS

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2018

Évolution du portefeuille de contrats **8**

Acquisitions et fusions **9**

Autres activités **9**

L'univers de la communication extérieure

Segmentation de la communication extérieure **10**

La communication extérieure : un média de plus en plus attractif **10**

Paysage concurrentiel **16**

Un métier, trois activités

Notre modèle économique **18**

Nos valeurs fondatrices **18**

Répartition de la valeur créée entre les parties prenantes **19**

La stratégie du groupe **20**

Activité Mobilier Urbain **22**

Activité Transport **31**

Activité Affichage **37**

Les annonceurs

Les principaux annonceurs **40**

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

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

Recherche et développement

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

De multiples récompenses et certifications **43**

Innovations récentes **43**

L'ANNÉE 2018

2018 a été pour JCDecaux une nouvelle année record en termes de chiffre d'affaires à 3 618,5 millions d'euros grâce à une croissance de chiffre d'affaires digital de +28,4 % et à une croissance organique de +16,4 % de l'Asie-Pacifique. Notre portefeuille d'annonceurs reste diversifié avec notre Top 10 clients représentant désormais 11,5 % du chiffre d'affaires du Groupe et avec une contribution croissante à la fois des Produits de luxe et de beauté et d'Internet.

Comme attendu, la diminution de 60pb de notre marge opérationnelle aux bornes du Groupe est principalement liée à la France et nos initiatives dans le programmatique (VIOOH) & la Data ainsi que par le démarrage de nouveaux contrats. Notre marge opérationnelle en Mobilier Urbain a diminué de 220pb principalement en raison de l'annulation du contrat provisoire des MUI de Paris et du non renouvellement de Vélib' en France. Notre marge opérationnelle en Transport s'est appréciée de 110pb grâce à une croissance à deux chiffres en Asie-Pacifique et à une forte augmentation du chiffre d'affaires en Europe. Notre marge opérationnelle en Affichage s'est améliorée de 80pb portée par la contribution d'APN Outdoor depuis le 31 octobre 2018. Notre génération de cash-flow est restée solide et notre dette nette a augmentée en ligne avec le financement de l'acquisition d'APN Outdoor.

L'année 2018 a été marquée par un important nombre de gains de contrats, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

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

JCDecaux a notamment remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat de mobilier urbain publicitaire de la ville de Perpignan (117 000 habitants), pour une durée de 10 ans.

- Au Royaume-Uni, JCDecaux a signé avec Network Rail un contrat de cinq ans qui fournira aux gares de Network Rail un environnement optimisé 100 % digital.

JCDecaux a installé à Londres sur Cromwell Road, une structure publicitaire emblématique intégrant à la fois art urbain, design contemporain et média digital réalisée par l'agence de renommée mondiale Zaha Hadid Design. « Le Kensington » offre aux marques un espace de communication unique combinant les technologies de dernières générations en matière d'écran digital avec le design spectaculaire d'un double ruban incurvé en acier inoxydable.

Enfin, JCDecaux a remporté le contrat couvrant les espaces publicitaires intérieurs des centres commerciaux de Westfield London et Westfield Stratford City, les destinations retail, shopping et loisirs premium à Londres, classées aux première et deuxième places des dépenses de consommation en centre commercial au Royaume-Uni. Ce contrat de 8 ans et demi fait suite à un appel d'offres.

- En Allemagne, JCDecaux a signé, par sa filiale allemande Wall, basée à Berlin, d'un nouveau contrat exclusif de 15 ans portant sur l'ensemble du mobilier urbain publicitaire rétroéclairé et digital de la ville, hors Abribus®. Ce contrat fait suite à un appel d'offres.

Wall GmbH a également remporté l'appel d'offres de Berlin portant sur la fourniture, l'installation et l'exploitation des sanitaires publics de la capitale allemande. A Berlin, Wall exploite les sanitaires publics depuis 1992.

Enfin, Wall GmbH a remporté les deux contrats d'un appel d'offres lancé par l'autorité berlinoise des transports (BVG). Le premier comprend l'exclusivité des droits publicitaires de 6 200 faces publicitaires 2m² sur plus de 4 600 abris de bus et de tramways de la capitale allemande. Le second concerne l'entretien et la maintenance de ces abris. Ces deux contrats d'une durée de 6 ans (avec une option de prolongation de 3 ans pour la BVG) prendront effet le 1^{er} janvier 2019 et se termineront le 31 décembre 2024.

- Au Luxembourg, JCDecaux Luxembourg a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat de vélos électriques en libre-service de Luxembourg, la ville capitale du Grand-Duché de Luxembourg pour une durée de 10 ans (116 000 habitants, 180 000 frontaliers, 60 % des 590 000 habitants du pays se rendent au moins une fois par semaine dans la capitale).
- En Belgique, JCDecaux Belgique a signé un accord avec le gouvernement bruxellois afin de rendre électrique un tiers de ses 5 000 Villo!, et de proposer un service renouvelé et à l'usage facilité aux utilisateurs du système de vélos en libre-service présent dans les 19 communes de la Région Bruxelles Capitale (1 200 000 habitants).
- Aux Pays-Bas, JCDecaux Netherlands a remporté un contrat exclusif de 8 ans portant sur le mobilier urbain publicitaire (hors Abribus®) de La Haye.
- Au Portugal, JCDecaux Portugal a remporté, via une offre combinée, les 2 lots de l'appel d'offres pour l'installation et l'exploitation publicitaire du mobilier urbain et des panneaux digitaux grand format de la ville de Lisbonne (505 000 habitants) pour une durée de 15 ans.

Asie-Pacifique

- Au Myanmar, FMIDecaux, la nouvelle co-entreprise entre JCDecaux S.A., et son partenaire First Myanmar Investment Co., Ltd., première société cotée du Myanmar, a remporté, avec le Yangon City Development Committee, le contrat exclusif de 20 ans du mobilier urbain publicitaire de Yangon (population : plus de 5,2 millions d'habitants)
- À Singapour, JCDecaux a remporté un contrat exclusif de 7 ans pour gérer la publicité et entretenir 1 459 Abribus® à Singapour (population : plus de 5,6 millions d'habitants), attribué par la Land Transport Authority (LTA).
- À Hong Kong, JCDecaux Pearl & Dean, filiale à 100 % de JCDecaux a remporté le renouvellement de ses contrats exclusifs de publicité avec MTR Corporation pour l'exploitation et la gestion de la communication extérieure de sept lignes du MTR et de la ligne Airport Express. Ces contrats, effectifs depuis janvier 2018, ont une durée maximum de 6 ans.
- Au Japon, MCDecaux (détenue à 85 % par JCDecaux et à 15 % par Mitsubishi Corporation) avait remporté, à Tokyo, le contrat d'Abribus® publicitaires d'Odakyu Bus Corporation, pour une durée de 20 ans.
- En Chine, JCDecaux Advertising (Shanghai) Co., Ltd. (détenue à 100% par JCDecaux) avait remporté, à la suite d'un appel d'offres, un contrat de 10 ans avec Tianjin Metro Resource Investment Co., Ltd., filiale de Tianjin Rail Transit Group. Les deux parties vont créer une joint-venture (détenue à 60 % par JCDecaux et à 40 % par le métro) pour la gestion et l'exploitation publicitaire des lignes 5 et 6 du métro de Tianjin.

Reste du Monde

- En Côte d'Ivoire, JCDecaux Côte d'Ivoire, filiale détenue conjointement avec le Groupe Bolloré, a signé un contrat de 20 ans avec la SOTRA, Société des Transports Abidjanais, portant sur la mise en œuvre d'un programme de mobilier urbain publicitaire (Atribus® et poteaux d'arrêt), ainsi que sur l'exploitation publicitaire des différents réseaux de transport de la SOTRA (bus, gares, terminaux de bus et de bateau-bus) dans le district d'Abidjan (près de 5 millions d'habitants).

JCDecaux Côte d'Ivoire, sa filiale détenue conjointement avec le Groupe Bolloré, a également signé un contrat de 20 ans pour un programme de mobilier urbain publicitaire à Cocody (env. 800 000 habitants).

- Aux Emirats Arabes Unis, JCDecaux a annoncé que sa filiale JCDecaux Dicon va positionner le premier aéroport international Dubai International (DXB), à la pointe de la révolution publicitaire aéroportuaire avec l'extension de son contrat avec Dubai Airports jusqu'en 2028. Capitalisant sur une collaboration réussie, initiée en 2008, cette nouvelle phase du partenariat, signé ce jour à Dubai, porte sur toutes les concessions publicitaires exclusives de DXB.

2. ACQUISITIONS ET FUSIONS

- En décembre, JCDecaux a annoncé que sa filiale JCDecaux Belgique a réalisé la première étape de son rapprochement avec la société PubliROUTE, acteur historique du grand format en Belgique, qui opère sous la marque Dewez. A la finalisation de l'opération, JCDecaux Belgique en deviendra l'actionnaire majoritaire.
- En octobre, JCDecaux a annoncé que le schéma d'arrangement entre APN Outdoor et ses actionnaires approuvé par les actionnaires d'APN Outdoor le 15 octobre 2018 et par la Federal Court of Australia (NSW) le 18 octobre 2018 était effectif à compter du 31 octobre 2018. En conséquence, JCDecaux ANZ Pty Ltd, filiale à 100 % de JCDecaux SA, détient depuis cette date l'intégralité des actions émises par APN Outdoor.

JCDecaux a offert 6,70 dollars australiens en numéraire par action APN Outdoor, correspondant approximativement à 1,119 milliard de dollars australiens / 0,714 milliard d'euros et à un multiple VE / EBITDA 2018 de 12,9x avant synergies.

- En juillet, JCDecaux a annoncé avoir acquis 100 % de Corameq, société holding d'Eumex, à la suite de l'acquisition des parts des deux fondateurs et actionnaires minoritaires : Antonio Torres et Carlos de Meer.

3. AUTRES ACTIVITÉS

- En mai, JCDecaux a créé une Direction Data au niveau Groupe et franchit une nouvelle étape dans la transformation et le développement de son activité. En se dotant d'une Direction dédiée, rattachée au Directoire, JCDecaux accélère ce mouvement. La Direction Data aura pour mission de développer une stratégie au niveau Groupe afin d'exploiter le potentiel considérable qu'offrent la collecte, l'analyse, la modélisation et l'exploitation des données et ce, dans le strict respect des réglementations applicables à la protection des données personnelles des citoyens et usagers qui, en Europe par exemple, ont été renforcées par l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données.

- En mai, JCDecaux a annoncé la signature d'un contrat exclusif avec NPD Travel Retail (précédemment Counter Retail Intelligence), et est devenu l'unique société du secteur des médias à bénéficier des statistiques sur les passagers aériens internationaux de CiR. Ce contrat de plusieurs années assure à JCDecaux Airport un accès exclusif à l'une des sources les plus exhaustives de données et d'informations sur le trafic aérien international.
- En juin, JCDecaux annonce le lancement de VIOOH – une plateforme mondiale indépendante et automatisée de planning et de trading conçue pour accélérer la croissance de la communication extérieure et connecter le secteur à l'écosystème numérique programmatique. Le capital de VIOOH (prononcé View) est actuellement détenu à 93,5 % par JCDecaux et à 6,5 % par Veltys, société spécialiste des données et de la modélisation. VIOOH vise à accroître les investissements mondiaux de communication extérieure en proposant une plateforme programmatique intégrée de planning et de trading aux vendeurs et acheteurs du secteur des médias. Alors que les prévisions considèrent la communication extérieure digitale (DOOH) comme le 2^{ème} média ayant la croissance la plus rapide entre 2017 et 2020, la plateforme renforcera la capacité de JCDecaux à répondre aux nouvelles attentes de ses clients, marques et agences, et étendra l'écosystème du Groupe.
- En novembre, JCDecaux a annoncé que François-Xavier Pierrel avait rejoint le Groupe en qualité de Chief Data Officer (CDO) le 5 novembre 2018. Il pilote la Direction Data en s'appuyant sur les équipes de Data Scientists, Data Analysts et Data Engineers, qui ont été renforcées par des recrutements.
- En octobre, JCDecaux a annoncé que Son Excellence Falah Al Ahabbi, Président du Département de l'Urbanisme et des Municipalités d'Abou Dhabi (DPM) a signé un protocole d'accord stratégique (MoU) avec Jean-Charles Decaux en présence de l'Ambassadeur de France aux Emirats Arabes Unis, son Excellence M. Ludovic Pouille.

L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois principaux segments

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

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

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

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour cela, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci donnaient des informations contradictoires, il s'est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le Groupe estime qu'en 2018, l'activité Affichage a représenté environ 45 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 31 % et le Mobilier Urbain environ 23 % (source : JCDecaux).

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

En 2018, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à près de 38,1 milliards de dollars, en augmentation par rapport à 2017. Ils représentent 6,7 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 568 milliards de dollars (source : estimations de ZenithOptimedia, décembre 2018). Cette part de marché moyenne est la résultante de taux de pénétration variés selon les pays. À titre d'exemple, les investissements publicitaires réalisés dans la communication extérieure en Asie-Pacifique exprimés en pourcentage du marché publicitaire total, sont particulièrement élevés en raison de la forte part de marché de la communication extérieure au Japon et en Chine, principaux marchés publicitaires de la région. En 2018, la communication extérieure a représenté 9,0 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle n'a respectivement représenté que 4,8 %, 6,5 % et 4,6 % de l'ensemble du marché publicitaire en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Amérique latine.

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

L'industrie des médias a été marquée ces dernières années par un changement majeur de son environnement concurrentiel lié à l'arrivée d'Internet, récemment devenu le premier média devant la télévision. Ces évolutions technologiques ont entraîné une utilisation totalement différente des médias et des plateformes numériques. Ce changement structurel a notamment conduit à un déclin ou à une fragmentation des audiences de la plupart des supports traditionnels. Pour la presse traditionnelle, la base de lecteurs s'est considérablement réduite depuis 2012. Dans le cas de la télévision,

même si l'audience globale n'a pas diminué, les nouvelles plateformes numériques ont apporté un choix élargi (technologie de rattrapage ou replay, services avec abonnement comme Netflix, etc.). L'équilibre des audiences pour la communication de masse a légèrement basculé vers des groupes cibles que certains annonceurs semblent moins viser. À l'inverse, les audiences pour la communication extérieure sont structurellement en augmentation à mesure que la population mondiale devient naturellement de plus en plus urbaine.

Nous pensons qu'à l'avenir, les dépenses publicitaires seront davantage corrélées avec le temps d'exposition des consommateurs. Actuellement, la télévision est sur-représentée dans les dépenses publicitaires. Un récent rapport produit par Route, organisme indépendant de mesure des audiences au Royaume-Uni, a démontré que la télévision représentait 42 % des dépenses publicitaires totales en 2017. Pourtant, le temps d'exposition des consommateurs à ces médias est d'environ 24 %. Selon nous, la communication extérieure est sous-représentée, à 9 % des dépenses publicitaires en 2017, alors que la part du temps d'exposition aux médias des consommateurs en dehors de leur domicile est d'environ 21 % d'après le rapport. Des disparités du même ordre apparaissent aux États-Unis, dans les mêmes proportions que dans les autres régions du monde. Nous pensons que la communication extérieure est amenée à représenter un pourcentage croissant du total des dépenses publicitaires dans le futur.

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

Dans ce nouveau monde interactif, la communication extérieure émerge comme le dernier média de masse, idéalement positionné pour dialoguer avec une audience de plus en plus urbaine, mobile et numérique. En 2018, de plus en plus de consommateurs ont exploité le potentiel d'interaction entre le marketing mobile en plein essor et les supports de communication extérieure.

2.1. Une audience en forte croissance et mobile

La croissance de l'audience de la communication extérieure a notamment été tirée par l'évolution structurelle de la population mondiale, qui est de plus en plus urbaine. Dans un rapport publié en 2018, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a confirmé et remis à jour ses projections, selon lesquelles plus de la moitié (55 %) de la population mondiale vit désormais en ville. Selon l'ONU, ce taux sera porté à 68 % d'ici 2050. Les régions les plus urbanisées sont l'Amérique du Nord (avec 82 % de sa population vivant dans les villes en 2018), l'Amérique latine (81 %) et l'Europe (74 %) (Source : Perspectives de l'urbanisation mondiale, 2018).

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

D'après la même étude de 2018, « Perspectives de l'urbanisation mondiale », on estime que l'Inde, la Chine et le Nigeria devraient à eux trois représenter 35 % de la croissance de la population urbaine prévue entre 2018 et 2050. Il convient de souligner qu'en dépit d'un taux de population urbaine moins élevé que dans les pays développés, l'Asie regroupe tout de même 54 % de la population urbaine mondiale. Les pays développés ont déjà atteint des taux d'urbanisation bien supérieurs à 50 %, mais ces évolutions structurelles sont perceptibles même en Europe, où une part croissante de la population devrait continuer à migrer vers les villes. Il est également intéressant de noter que le PIB des citadins tend à être plus élevé que celui de la population non-urbaine, dans le pays où ils vivent.

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

Ainsi, le temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les consommateurs sont davantage exposés à la communication extérieure. De plus en plus de personnes dans le monde effectuent quotidiennement des trajets plus longs, vers des destinations plus éloignées. En 2017, la Chine a connu une augmentation de 7,9 % du nombre de kilomètres passagers parcourus par rapport à l'année précédente (Bureau National des Statistiques de Chine).

Le nombre de smartphones, et autres appareils permettant d'accéder à Internet en situation de mobilité, continue de croître à un rythme ininterrompu. Au troisième trimestre 2018, 86 % des nouveaux téléphones mobiles vendus étaient des smartphones et les abonnements pour des smartphones ont représenté 60 % du marché total, devançant les abonnements pour des téléphones mobiles classiques. 5 milliards d'abonnements pour des smartphones ont été dénombrés à l'échelle mondiale et ce chiffre devrait s'établir à environ 7,2 milliards d'ici 2024 (rapport Ericsson Mobility 2018). Des appareils plus abordables et des consommateurs toujours plus jeunes impliquent que ce phénomène gagne également de l'ampleur dans des marchés en développement ; par exemple, le taux de pénétration des téléphones portables à haut débit sera multiplié par trois au Moyen-Orient et en Afrique au cours de la même période.

Aux États-Unis, le taux de pénétration est de 81 % (source : rapport ComScore US 2016 Mobile App). Le smartphone s'imposant de plus en plus comme le premier terminal informatique des particuliers, près de 90 % du trafic de données mobiles émane de ces appareils et ce taux devrait être porté à 95 % d'ici 2024 (rapport Ericsson Mobility, 2018, p.16). Les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres villes ou les centres commerciaux, et les dispositifs de communication extérieure constituent une solution idéale pour approcher cette audience via de nouveaux médias.

Dans le transport aérien, selon l'ACI (Airports Council International), la croissance du nombre de passagers aériens a augmenté de 5,9 % en 2017 pour atteindre près de 8,7 milliards. Le trafic international constitue un moteur clé de cette augmentation et la croissance mondiale du trafic passagers est notamment attribuable aux aéroports de la région Asie-Pacifique, qui ont accueilli en 2017 le plus important trafic passagers aérien au monde.

Le marché asiatique a progressé de 10 % en 2017, tiré par les aéroports chinois qui ont tous connu une croissance soutenue, les aéroports de Shanghai Pudong et de Canton figurant en tête des principaux hubs internationaux ; JCDecaux est idéalement positionné dans le domaine de la communication extérieure, avec une présence à Pékin, Shanghai, Hong Kong et plus récemment au Japon avec les aéroports d'Osaka et du Kansai, ainsi que d'autres pôles de croissance internationaux tels que Los Angeles et Dubaï.

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

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

En 2018, la poursuite de cette évolution des espaces publicitaires positionne la communication extérieure comme le seul véritable média de masse épargné par la fragmentation. Malgré la hausse avérée du trafic Internet, les sites ou plateformes individuelles ne touchent toujours pas une audience très importante (à l'exception de Facebook). La révolution mobile, accélérée par l'acquisition massive de smartphones et de tablettes, a débouché sur de nouvelles modalités d'accès à Internet, désormais caractérisées par une navigation plus courte. Les nouveaux portails et modalités d'accès à Internet peuvent disparaître aussi vite qu'ils se développent, et sont de nature à quelque peu compliquer la planification de campagnes cohérentes pour les annonceurs. La communication extérieure est un partenaire naturel des marques dans ce monde numérique fragmenté afin de diriger des consommateurs toujours en mouvement vers les messages publicitaires les plus pertinents.

2.3. De nouvelles opportunités pour la communication extérieure

Convergence du marketing extérieur et mobile

En 2017, les livraisons de smartphones se sont maintenues à 1,47 milliard et devraient atteindre 1,57 milliard en 2022 (source : IDC – International Data Corporation). Le marché chinois, qui représentait un tiers du marché en 2017, se stabilise enfin en 2018 en raison de taux de pénétration très élevés. Les smartphones, dont une forte proportion est compatible avec la technologie NFC (tous sont compatibles avec la technologie QR), constituent un vecteur de croissance future important pour notre média, soutenu notamment par l'association des appareils mobiles, de la technologie Wi-Fi mobile et de la communication extérieure adaptée à ces usages.

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

Cette croissance des relations sociales via les téléphones mobiles est alimentée par la croissance du taux de pénétration des téléphones portables à haut débit. Le rapport Ericsson Mobility 2018 indique que le nombre d'abonnements au haut débit mobile s'élève aujourd'hui à 5,7 milliards.

Ce nombre continuera d'augmenter et les nouvelles opportunités ainsi que les nouvelles solutions innovantes, telles que la 5G, en sont des éléments clés. La 5G atteindra 40 % de la population couverte et 1,5 milliard d'abonnements en 2024, ce qui favorisera la croissance des données et l'utilisation du haut débit mobile.

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

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

À travers l'expansion continue du concept JCDecaux Creative Solutions®, le Groupe a également continué, en 2018, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherché par les annonceurs.

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

En 2018, cette quête d'interaction entre les marques exprimée tant par les clients que par leurs propres clients, a conduit à l'élargissement du concept JCDecaux Creative Solutions® au sein de nos principaux marchés. En conjuguant cette expérience à l'innovation, de concert avec des formats numériques et du contenu éditorial, JCDecaux Creative Solutions® stimule la croissance de ses ventes et attire de nouveaux annonceurs vers notre offre média. La tendance dominante de l'interaction s'est ainsi poursuivie et étendue en 2018. Chaque année, nous livrons plus de 2 000 de ces solutions technologiques innovantes à nos clients. De nouvelles formes d'interaction, mêlant terminaux mobiles et espaces expérimentaux, offrent des opportunités de communication sans précédent aux annonceurs.

Cette expertise technologique est transférée à nos plus petits marchés. En Colombie, par exemple, le nombre d'activations de ce type a pratiquement doublé : 124 ont été réalisées en 2018, ce qui a renforcé l'engagement de nos clients, en particulier dans le segment du mobilier urbain, et stimulé une utilisation plus large de ce média.

Dans ce domaine, la tendance dominante est marquée par l'ajout du live streaming et de l'AR aux solutions innovantes multifonctionnelles. JCDecaux a ainsi lancé Jurassic World, le dernier-né de la franchise Universal Pictures, pour lequel le Groupe a conçu une gamme éclectique de supports de campagne afin de capter l'imagination des publics clés. La campagne a eu lieu au Royaume-Uni, où l'« appropriation » expérientielle des principales gares a été combinée à des tweets en direct, de Réalité Augmentée et des montages spéciaux.

Avec la poursuite du déploiement de la numérisation sur les marchés clés, JCDecaux enregistre une augmentation sensible du nombre de campagnes dynamiques alimentées par des données. Le nombre de solutions créatives simples, basées sur les données météorologiques, l'heure de la journée et le ciblage de l'état d'esprit, a augmenté, de nombreuses marques profitant de ces activations pour créer un plus grand rappel de la marque ou augmenter leurs ventes. Certains clients ont utilisé cette approche pour créer davantage de solutions sur mesure. Par exemple, la campagne du Marathon de Berlin de Nike, où les temps des coureurs étaient affichés dans toute la ville et, au Royaume-Uni, un certain nombre de campagnes Diageo, qui diffusaient différents messages produits basés sur des ensembles de données multi-comportementaux.

La connexion du monde hors ligne avec le monde en ligne fait de plus en plus partie du quotidien de nos clients, qui utilisent l'intégration des réseaux sociaux avec des plateformes telles que Twitter. Citons Amazon à titre d'exemple, qui a créé des flux en direct de ses stocks pour sa campagne publicitaire avec nous en Australie.

Alors que les clients cherchent à centraliser les budgets de production et à réaliser des gains d'efficacité, JCDecaux OneWorld a permis de générer des supports de campagne numérique de manière centralisée. Par exemple, pour promouvoir la nouvelle bouteille en édition limitée Absolut World Vodka d'Absolut, qui était exclusive au travel retail, nous avons pu créer un fichier HTML et l'adapter à plusieurs marchés, ce qui a grandement simplifié un achat sur plusieurs marchés pour ce client. Absolut a créé un mouvement mondial invitant les voyageurs en provenance de Francfort et de Singapour à télécharger une photo d'eux-mêmes via [Absolut.com/globalselfie](https://www.absolut.com/globalselfie) avec leur nom, leur âge, leur ville et les endroits recommandés où ils aiment manger, boire et se retrouver entre amis. Ces selfies étaient associés à une balise de localisation et, par conséquent, grâce aux données de vol, une interface directe avec un système de gestion de contenu a permis d'afficher les informations personnelles des passagers aux bonnes portes des deux aéroports. La photo qui s'affichait sur l'écran numérique révélait ensuite une mosaïque composée de visages d'autres personnes.

La présence accrue des écrans numériques dans le monde a porté l'utilisation du live streaming à la hausse, les ambassadeurs de la marque interagissant à cette occasion avec le public pour faire la promotion des produits et des événements entourant l'activation de la marque. Conjointement aux événements de distribution d'échantillons, il s'agit là d'une manière innovante et instantanée d'interagir avec l'audience qui consiste notamment à placer le produit dans les mains. Ce type d'initiative a revêtu différentes formes de par le monde. La campagne autrichienne de Volkswagen en constitue un exemple intéressant, dans le cadre de laquelle le streaming en direct a été utilisé pour interagir avec les passagers dans un lieu très fréquenté de Vienne. Des messages personnalisés s'affichaient en temps réel sur le panneau de l'abribus, invitant les passagers à visiter le « Design Cube » de Volkswagen où le nouveau Volvo XC40 était présenté.

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

Les autres produits Creative Solutions®

Les produits Creative Solutions® sans interaction constituent également un excellent moyen d'attirer de nouveaux clients de façon simple et efficace. Les supports Showcase, qui permettent de transformer un MUPI® en vitrine de présentation des produits de l'annonceur, comme en magasin, restent un moyen très

populaire de faire connaître ces produits aux consommateurs. Tous ces dispositifs innovants peuvent être enrichis de l'usage du son, d'effets de lumières statiques ou en mouvement, voire de senteurs.

Les solutions innovantes, moins exigeantes en termes de technologie, demeurent une part importante de notre offre JCDecaux à l'échelle mondiale suscitant l'intérêt pour notre média. Les annonceurs continuent d'utiliser les propriétés physiques de notre mobilier pour mettre en valeur le message de la marque. Citons à titre d'exemple en 2018 une campagne de Carlsberg au Portugal pour la promotion de sa campagne « The Danish Way ». Focalisé sur la philosophie de vie danoise, Carlsberg a choisi la culture cycliste danoise pour entrer en contact avec les passants portugais et leur parler de ses racines. La marque a installé deux vélos tournant sur le grand format spécialement conçu pour l'occasion, qui comportait un titre « De Copenhague à Lisbonne » et des photos des deux villes à l'arrière-plan. Ce spectacle vivant a attiré l'attention des passants et a communiqué avec succès la nouvelle image de marque de Carlsberg.

Les solutions 360° Station Domination (Transport) de JCDecaux offrent d'autres opportunités aux annonceurs pour investir l'intégralité d'une station et plonger le très grand nombre de voyageurs au cœur même du message de la marque.

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

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

En 2018, 2 200 campagnes de ce type ont été réalisées par des clients JCDecaux dans le monde.

Les marchés recensant le plus grand nombre de ces campagnes sont le Royaume-Uni, la France, la Chine, la Colombie et la Bulgarie, qui ont dénombré près de 700 campagnes en 2018 et cette augmentation des messages régulièrement adressés aux clients via les supports médias a été observée en 2018 dans plus de 60 des pays dans lesquels nous sommes présents. Les campagnes chinoises sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans les métros de Shanghai, Pékin et Hong Kong.

Notre expertise dans ce domaine est également un moteur de croissance du chiffre d'affaires de nos trois activités dans des marchés plus modestes comme le Panama, le Chili, le Guatemala, la Lituanie mais également les États-Unis, qui se montrent très actifs dans cette progression des messages des annonceurs. En Europe, l'Allemagne, l'Espagne, la Hongrie et l'Autriche font également preuve d'une grande créativité en termes d'innovation et cette approche innovante plaît tout particulièrement à nos clients et stimule l'activité. Cette capacité d'innovation permanente permet aux équipes commerciales du Groupe d'attirer de nouveaux annonceurs vers la communication extérieure et de fidéliser les annonceurs existants en leur proposant de nouveaux concepts.

Des produits renforcés par le digital

L'expansion continue de la plateforme Creative Solutions® en 2018 drainera selon nous de nouvelles sources potentielles de revenus, en particulier dans notre activité de produits numériques. La campagne Jurassic Park dont nous vous avons déjà parlé en constitue un bon exemple.

La capacité d'innovation produits du Groupe permet également de proposer aux annonceurs des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, New York,

Londres, Paris, Francfort et São Paulo, et dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin, le Groupe a accru l'utilisation des écrans digitaux, renforçant l'attrait et la pertinence des messages publicitaires délivrés aux consommateurs. La qualité combinée des écrans et de leurs emplacements devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe liés à ces nouveaux supports de communication dans les années à venir. En 2018, le développement des écrans digitaux publicitaires s'est poursuivi, notamment dans les domaines du Mobilier Urbain et du Transport.

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

En 2016, nous avons lancé en Suède le premier réseau numérique national de mobilier urbain d'Europe. Les 12 principales villes du pays, y compris la capitale Stockholm, disposent de mobilier urbain de type écrans numériques en centre-ville et à proximité des zones commerciales les plus attractives. En 2017, nous avons étendu la présence de notre mobilier urbain numérique aux États-Unis en dehors de New York, avec des écrans de 86 pouces sur les panneaux d'information et les Abribus® du réseau express dans la majeure partie de la ville de Chicago, 3^{ème} ville américaine.

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

Nous nous sommes engagés dans cette numérisation à travers le monde avec des écrans numériques dans près de 50 pays en 2018. Au Royaume-Uni, JCDecaux a renouvelé le contrat Network Rail et livrera un réseau 100 % numérique ciblant les usagers, qui dépensent plus de 22 milliards de livres sterling par an pendant leur trajet (Source : Kinetic, Exterion Media et rapport 2019 Centre for Business and Economics Research).

Notons à titre d'évolution significative récente le contrat de 10 ans pour la publicité sur les abribus à Camden (Londres), qui fait suite à l'attribution des abribus TFL et des concessions publicitaires du Royal Borough of Kensington and Chelsea, faisant de Londres le plus grand réseau d'abribus publicitaires numériques au monde.

La croissance du DOOH (Digital Out-Of-Home) a conduit au lancement de VIOOH, une plateforme mondiale indépendante et automatisée de planification et de négociation. VIOOH est conçue pour accélérer les dépenses publicitaires hors domicile à l'échelle mondiale en permettant aux acheteurs de médias d'acheter des produits numériques hors domicile d'une manière transparente et ainsi concurrencer la publicité numérique en ligne.

2.4. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Les médias les plus matures disposent d'outils de mesure d'audience qui permettent aux acheteurs d'espace publicitaire de planifier leurs campagnes efficacement. Historiquement, la communication extérieure ne disposait pas, contrairement aux autres grands médias, d'une mesure d'audience fiable. Depuis plusieurs années,

JCDecaux, par l'intermédiaire de sa filiale JCDecaux OneWorld, est pionnier dans le développement de la mesure d'audience de la communication extérieure.

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

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

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

A chaque panneau peut ainsi être attribuée une probabilité d'être vu, qui dépend de son potentiel de visibilité.

Pour chacun des axes de la méthodologie, la méthode de collecte des données peut ensuite varier d'un pays à l'autre. Ainsi, la collecte des déplacements peut, par exemple, être réalisée au moyen de systèmes GPS, comme cela a été le cas récemment aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse et dans certaines des principales villes italiennes. Ce système GPS est aussi actuellement utilisé pour actualiser en permanence une étude menée au Royaume-Uni, ainsi que pour des études réalisées en Autriche ; l'objectif étant de recueillir des données de parcours fiables, pour une large gamme de supports de communication extérieure.

Grâce à cette méthodologie progressivement mise en œuvre dans les différentes régions du monde, la communication extérieure dispose aujourd'hui d'un niveau de couverture et d'une fréquence de mesure de l'audience comparables à ceux des autres principaux

médias. Ainsi, les annonceurs internationaux peuvent adopter une stratégie d'achat d'espace publicitaire plurimédia à l'échelle mondiale, ce qui renforce l'efficacité et la simplicité d'utilisation de la communication extérieure. Cette méthodologie de référence a déjà été adoptée au Royaume-Uni, en Norvège, en Suède, dans les Pays Baltes, en Irlande, en Finlande, en Allemagne, en Autriche, aux États-Unis, en Australie et aux Pays-Bas. Au Royaume-Uni, où cette méthodologie a atteint une maturité plus avancée que dans d'autres pays, et plus récemment en Irlande, en Suède et en Finlande, JCDecaux estime que les systèmes de mesure d'audience lui permettent d'améliorer sa performance, en raison des audiences élevées constatées sur les dispositifs de qualité supérieure.

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

Aux États-Unis a été introduit en 2010 un nouveau système de mesure d'audience, « GeoPath ». Il permet de fournir des outils d'analyse similaires à ceux utilisés pour l'évaluation des autres médias. Il est ainsi possible, pour la première fois aux États-Unis, d'intégrer la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, avec, selon nous, un impact significatif sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure avec les autres médias. La modélisation a été largement affinée, ce qui a permis au secteur d'intégrer dans ce système, pour la première fois en 2014, les supports présents dans les réseaux de transport. La précision du modèle a été sensiblement améliorée en 2015 avec la mesure de l'audience des annonces des dispositifs digitaux, comme ceux que nous avons installés à Chicago. Un programme actuellement en cours, initié par les membres du GeoPath en 2015, Measurement, Optimization and Ratings Enhancement (Mesure, optimisation et amélioration de la notation), ou M.O.R.E., poursuit cette avancée majeure en termes de responsabilité et s'est même accélérée en 2017 en veillant à ce que la pertinence du média puisse être démontrée dans cette ère de plus en plus numérique. Les résultats de ces optimisations ont été mis à l'essai sur le marché au cours second semestre 2018 et contribueront à sensiblement améliorer la planification et les achats en matière de communication extérieure sur cet important marché à partir du printemps 2019. Les annonceurs auront pour la première fois accès à des informations de mesure d'audience horaire, ce qui s'avère particulièrement pertinent pour mesurer l'attrait de notre offre numérique dans les rues de Chicago et New York.

En Chine, le Groupe a présenté la toute première mesure d'audience en 2008, toujours sur la base de cette méthodologie de référence. Elle a été mise en œuvre pour tous les supports publicitaires de JCDecaux à Shanghai, puis a été étendue au métro de Pékin en 2009. L'objectif du Groupe est de déployer cette mesure d'audience sur les principaux marchés publicitaires chinois, ce qui devrait nettement renforcer son avantage concurrentiel. Pour répondre à l'évolution rapide des infrastructures à Shanghai, l'étude de mesure d'audience réalisée en 2008 a été mise à jour en 2010 et ses résultats ont été publiés en 2011. De la même manière, le modèle pour Pékin a été actualisé en 2015. Sur d'autres marchés comme le Brésil, 2018 a signé la sortie de ce modèle de référence dans les villes les plus importantes. Une nouvelle étude a également été lancée en Afrique du Sud en 2016, suite à notre acquisition de Continental Outdoor.

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

En France, l'institut de référence pour la mesure de l'audience en communication extérieure est Affimétrie. L'institut mesure et délivre chaque trimestre au marché publicitaire les performances des réseaux de Communication Extérieure sur l'ensemble du territoire et sur tous les formats. Pour les activités du Mobilier Urbain et de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de tous les indicateurs majeurs (audience, nombre de contacts délivrés, couverture, répétition, GRP). De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie depuis 2007, notamment quant aux effets du rétro-éclairage et des affiches déroulantes sur « la visibilité » d'un visuel. Un programme régulier d'enquêtes préparé et réalisé en étroite collaboration avec le CESP (Centre d'Études des Supports de Publicité, organisme référent en termes d'audit et de conseil), permet une mise à jour des comportements de mobilité à partir desquels sont calculées les performances des réseaux. Depuis 2015, Affimétrie s'appuie sur MOOHV (Mediaplanning Out Of Home Value), résultat d'une réorganisation complète des systèmes d'information Affimétrie, qui offre un outil mediaplanning performant et fonctionnel aux acteurs du marché. En septembre 2018, Affimétrie a initié un vaste programme visant à préparer le lancement de sa nouvelle mesure d'audience. Confiée à l'institut IPSOS, la nouvelle mesure a débuté en février 2019, après un pilote réussi réalisé avec le CESP, pour des premiers résultats livrés au marché en mars 2020. Pour tenir compte des nouvelles mobilités urbaines, cette mesure d'audience s'adapte pour devenir plus précise et plus sensible, plus complète et plus solide : une mesure à l'emplacement, horodatée). Dans ce but, le dispositif imaginé par Ipsos (inspiré de son expérience au Royaume-Uni) repose sur deux innovations majeures : une mesure passive par l'intermédiaire d'un « meter » (un boîtier doté de multiples capteurs) et des données massives (données exogènes concernant les flux réels sur les voies du type compteurs de trafic, données de la 'smart city', navigateurs automobiles et applications mobiles...).

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

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

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

Sur de nombreux marchés, JCDecaux investit de manière significative dans des études qui visent à évaluer l'efficacité publicitaire des campagnes réalisées en communication extérieure. Les enseignements de ces programmes de recherche et d'études permettent aux annonceurs d'évaluer avec précision l'influence du média JCDecaux, de connecter étroitement leurs marques à leurs

publics tout au long du parcours client et de mesurer l'impact des campagnes sur l'image ainsi que sur le trafic (vers le site internet ou les magasins) et les ventes.

En France, cette approche est au cœur d'un vaste programme d'études et de data lancé en 2015 et baptisé SMARTER. Sans précédent par son envergure, ce programme *ad hoc* s'appuie sur l'expertise de partenaires internationaux reconnus (comme Ipsos, MarketingScan, Kantar World Panel, BVA ou Asterop) et d'agences médias qui mettent à la disposition de JCDecaux leurs expertises et méthodologies de pointe.

A titre d'exemple, l'étude barométrique « Drive to store », réalisée avec l'institut BVA sur les années 2017 et 2018, a permis la constitution d'une base de données de près de 250 campagnes avec une soixantaine d'annonceurs actifs sur les réseaux JCDecaux. Tous les leviers pour identifier et comprendre le déclenchement des visites sur le site, l'application mobile ou le point de vente d'une enseigne ont été analysés, avec la démonstration des effets favorables de l'émergence et l'impact publicitaire des campagnes sur l'attention et la mémorisation qui renforcent la visite immédiate et la relation client-enseigne.

Smarter intègre également une dimension servicielle destinée à mesurer l'efficacité des campagnes opérées sur le média JCDecaux, quelle que soit la problématique : impact publicitaire, tracking d'image, efficacité sur les ventes, pré-test créatifs, études sectorielles, etc... Enfin, Smarter s'appuie sur un GéoDataHub développé par JCDecaux qui consolide et active toutes les sources de données collectées ou acquises par le Groupe en France. Cet outil exclusif croise des données de mobilités (Affimétrie), de style de vie (données géo-comportementales issues de nos partenariats comme celui avec Kantar-TGI ou de l'open data) et de points d'intérêt (recensés *via* des partenaires comme Asterop). Il alimente la plateforme d'audience planning VIOOH Automation déployée en France sur tous les univers. Cette connaissance unique des territoires et des consommateurs est essentielle pour la conception de plan médias contextualisés et personnalisés à forte valeur ajoutée pour les annonceurs.

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

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

Depuis 2003, en Suède et aux Pays-Bas, ces études d'efficacité ont été enrichies grâce au recueil de données par Internet. Cela permet de mesurer l'efficacité d'un plus grand nombre de campagnes à un coût moindre et d'en communiquer plus rapidement les résultats aux annonceurs et aux agences d'achat d'espace. Des études similaires réalisées par le biais de méthodes de sondages traditionnelles sont réalisées régulièrement par toutes les filiales du Groupe.

Au Royaume-Uni, les principales entreprises du secteur des médias, dont JCDecaux est l'un des acteurs majeurs, ont commandité en 2009 une étude indépendante sur le retour sur investissement auprès de Brand Science, filiale du Groupe Omnicom spécialisée dans les études économétriques. Cette étude a illustré les avantages principaux que les annonceurs de nombreux secteurs, tels que la distribution et les biens de grande consommation, retirent d'une réallocation de leurs investissements publicitaires depuis la presse ou la télévision vers la communication extérieure. Brand Science a également mis en avant la tendance à la baisse de l'efficacité de la publicité à la télévision et recommande aux annonceurs

d'augmenter la part de leur plan média allouée à la communication extérieure afin d'améliorer leur retour sur investissement. En 2010, Brand Science a élargi le champ géographique de son analyse et a mené cette étude aux États-Unis, en Asie et en Australie. Cet élargissement géographique a conduit aux mêmes conclusions mettant en avant qu'une pondération accrue des investissements en communication extérieure permet d'augmenter l'efficacité d'un plan média. Ce constat semble partagé par de nombreux annonceurs et, notamment, par les leaders mondiaux.

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

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

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

En 2018, dévoilée aux Upfronts de JCDecaux Royaume-Uni, « The Brand Gap » a introduit une nouvelle étude qui explore l'écart entre ce que les marques savent et comment elles se comportent et si le ratio 60:40 (marque : activation) de Binet et Field est largement accepté, la pression du court terme le rend difficile à atteindre. L'écart de marque (Brand Gap) suggère que les offres numérisées des grands médias de radiodiffusion (affichage numérique et vidéo à la demande) pourraient être la réponse, permettant l'activation et l'image de marque de l'affichage et de la télévision, car elles offrent une communication adressable et diffusable assortie à une nouvelle flexibilité numérique.

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

Concernant ce paysage concurrentiel, on peut constater que l'intégralité de la croissance est tirée par Internet (+2,9% en 2019 vs. 2018 selon Global Ad spend Forecasts de Dentsu Aegis Network – janvier 2019) et en particulier par les géants de l'internet. Ainsi, les estimations montrent que qu'à eux seuls, Google, Facebook et Alibaba concentrent désormais 61,2% du marché mondial de la publicité sur internet. Cette concentration est évidemment sans précédent dans l'histoire des médias. La communication extérieure, comme tous les autres médias, doit donc développer des innovations majeures pour concurrencer le 1^{er} media mondial qu'est devenu internet avec 40,6% de part de marché (contre seulement 17,4% en 2011).

L'intensité concurrentielle doit donc bien être étudiée à la lumière de cette fulgurante ascension de la publicité sur internet que Zenith Optimedia projette à 47,4% de part de marché en 2021.

Une concurrence de l'ensemble du secteur Media

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

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

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

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

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

Une concurrence au sein de la Communication Extérieure

Au sein de la communication extérieure, plusieurs grands groupes opèrent sur chacun des segments du secteur. Depuis la cession par OUTFRONT Media de ses activités européennes, la principale société de communication extérieure à l'échelle internationale (après JCDecaux) est Clear Channel Outdoor.

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

- **France** : Global - ex-Exterior Media (Affichage et Mobilier Urbain), Lioté/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain), Girod Media (Mobilier Urbain), Oxialive (Affichage digital), Athem (Toiles événementielles), Métropole (Toiles événementielles), Abri-services (Mobilier Urbain), Pisoni (Mobilier Urbain et Affichage)
- **Royaume-Uni** : Global - ex-Exterior Media (Transport et Affichage), Ocean (Affichage), 8 Outdoor (Affichage), KBH (Transport), Kong Media (Mobilier Urbain) et Limited Space (Centres commerciaux)
- **Autriche** : JOJ Media House / EPA Media (Affichage)
- **Belgique** : Belgian Poster (Affichage) et Think Media Outdoor (Affichage)
- **Pays-Bas** : Global - ex-Exterior Media (Mobilier Urbain et Transport), RBL (Mobilier Urbain) et Engage (Transport)
- **Allemagne** : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage), Schwarz Gruppe (Mobilier Urbain et Affichage), Plakat Union (Affichage), RBL (Mobilier Urbain) et IAW/Ilkg (Affichage)

- **Pologne** : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Transport) et Cityboard (Affichage)
- **Espagne** : In-Store Media (Mobilier Urbain, Centres Commerciaux), Global - ex-Exterior Media (Affichage), Espacio (Affichage), Exterior Plus (Mobilier Urbain, Transport et Affichage)
- **Canada** : OUTFRONT Media (Affichage et Mobilier Urbain), Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) et Bell Media/Astral Media (Mobilier Urbain, Transport et Affichage)
- **États-Unis** : OUTFRONT Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Lamar Advertising Company (Affichage et Transport), Eye Media (Centres Commerciaux), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Intersection (Mobilier Urbain et Transport) et Adspace (Centres Commerciaux)
- **Australie** : oOh!media (Mobilier Urbain, Affichage, Transport et Centres commerciaux), QMS (Affichage et Transport), Brand Space (Centres commerciaux), Val Morgan (Centres commerciaux), GOA (Affichage) et Torch Media (Transport)
- **Chine** : Focus Media (Écrans digitaux), Clear Media (Mobilier Urbain) détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, AirMedia (Transport), Asiaray (Transport et Affichage), C-King (Transport), Dian (Transport), Grand Vision (Transport) différentes villes et opérateurs de presse régionale, et autres opérateurs
- **Pan-Afrique** : Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Primedia (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Provantage (Activation de marque, Transport, Affichage et Mobilier Urbain)
- **Brésil** : Otima (Mobilier Urbain), Elemidia (Écrans digitaux) et Eletromidia (Transport)
- **Mexique** : Rentable (Affichage), ISA (Transport), IMU (Mobilier Urbain et Transport), GPO Vallas (Mobilier Urbain et Affichage), 5M2 (Mobilier Urbain et Transport), Pol IFC (Affichage), ATM (Affichage)
- **Amérique Centrale** : Publigrifik (Mobilier Urbain et Affichage), IMC (Mobilier Urbain et Affichage, Transport et Centres commerciaux)
- **Amérique du Sud** : Massiva (Affichage, Transport et Centres commerciaux), Publicidad Sarmiento (Mobilier Urbain et Affichage), Punto Visual (Affichage), Efectimedios (Affichage et Transport)
- **Moyen Orient** : Al Arabiya Outdoor (Mobilier Urbain), Arabian Outdoor (Mobilier Urbain), Backlite (Affichage), Kassab Media (Transport), Rotana Hypermedia (Mobilier Urbain) et Saudi Signs (Mobilier Urbain et Affichage)
- **Russie** : Gallery (Affichage et Mobilier Urbain), Vera Olimp (Affichage et Mobilier Urbain), Poster (Affichage) et Design Master (Affichage).

Le tableau ci-dessous indique les 15 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2018 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux ⁽¹⁾	France	4 273	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	États-Unis	2 722	États-Unis, Europe, Asie-Pacifique, Amérique Latine
Focus Media	Chine	2 201	Chine
Ströer ⁽²⁾	Allemagne	1 869	Allemagne, Pologne
Lamar	États-Unis	1 627	États-Unis, Canada
OUTFRONT Media	États-Unis	1 602	États-Unis, Canada
Global Media ⁽³⁾⁽⁴⁾	Royaume-Uni	621	Europe
oOh!media ⁽⁵⁾	Australie	361	Australie, Nouvelle-Zélande
APG SGA	Suisse	309	Suisse, Serbie
Metrobus ⁽⁶⁾	France	301	France
Intersection ⁽³⁾	États-Unis	273	États-Unis
Clear Media	Chine	273	Chine
Asiaray	Chine	246	Chine
Al Arabiya ⁽³⁾	Arabie Saoudite	177	Arabie Saoudite
Russ Outdoor	Russie	156	Russie

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de \$/€ de 0,8468, GBP/€ de 1,1303, CHF/€ de 0,8658, HKD/€ de 0,1080, RMB/€ de 0,1281, AUD/€ de 0,6330 et RUB/€ de 0,0135.

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

⁽²⁾ Le chiffre d'affaires de Ströer est séparé entre la partie Ströer Digital OoH & Content et Direct Media (1 085m\$) et les parties Ströer OoH Media (784m\$).

⁽³⁾ Estimation JCDecaux du chiffre d'affaires 2018.

⁽⁴⁾ En septembre 2018, la société de radio Global a acquis à la fois Primesight et Outdoor Plus. En octobre 2018, la société de radio Global a acquis Exterior Media. La prise de contrôle d'Exterior Media fait l'objet d'une enquête de la part de l'Autorité de la concurrence et des marchés.

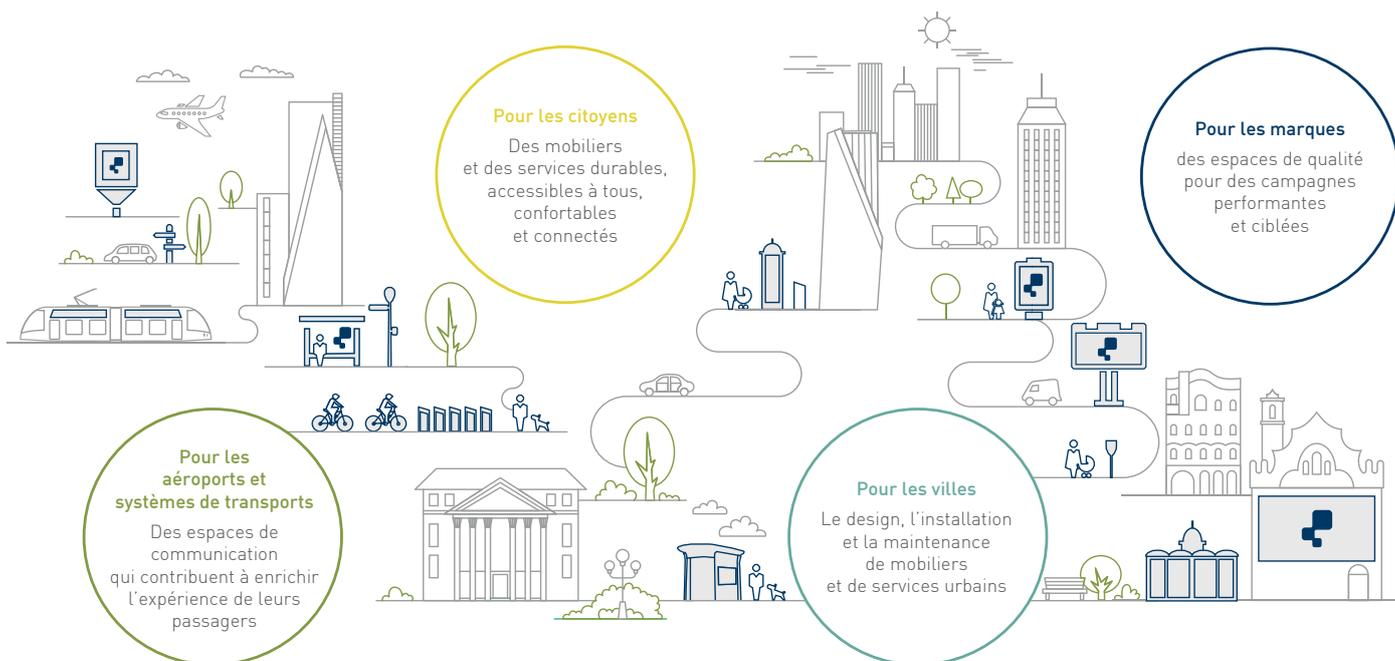
⁽⁵⁾ Le 28 septembre 2018, oOh!media a annoncé qu'elle avait finalisé l'acquisition de la société spécialisée dans le mobilier urbain Adshel auprès de HT&E Limited.

⁽⁶⁾ Metrobus est présent en France dans le seul domaine des transports terrestres de passagers, activité sur laquelle JCDecaux n'est pas présent en France.

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

UN MODÈLE VERTUEUX INVENTÉ PAR JEAN-CLAUDE DECAUX EN 1964

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



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

1. NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE ^{DPEF}

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

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

Ce modèle offre de nombreux avantages notamment dans sa dimension servicielle :

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

- Il contribue à l'embellissement des environnements dans lesquels les mobiliers s'insèrent grâce à des mobiliers esthétiques et à des solutions innovantes à forte valeur ajoutée.

Ainsi, la publicité sur les mobiliers permet de :

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

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. Pour plus d'informations, la chaîne de valeur de JCDecaux est présentée en page 19 du présent document.

2. NOS VALEURS FONDATRICES ^{DPEF}

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

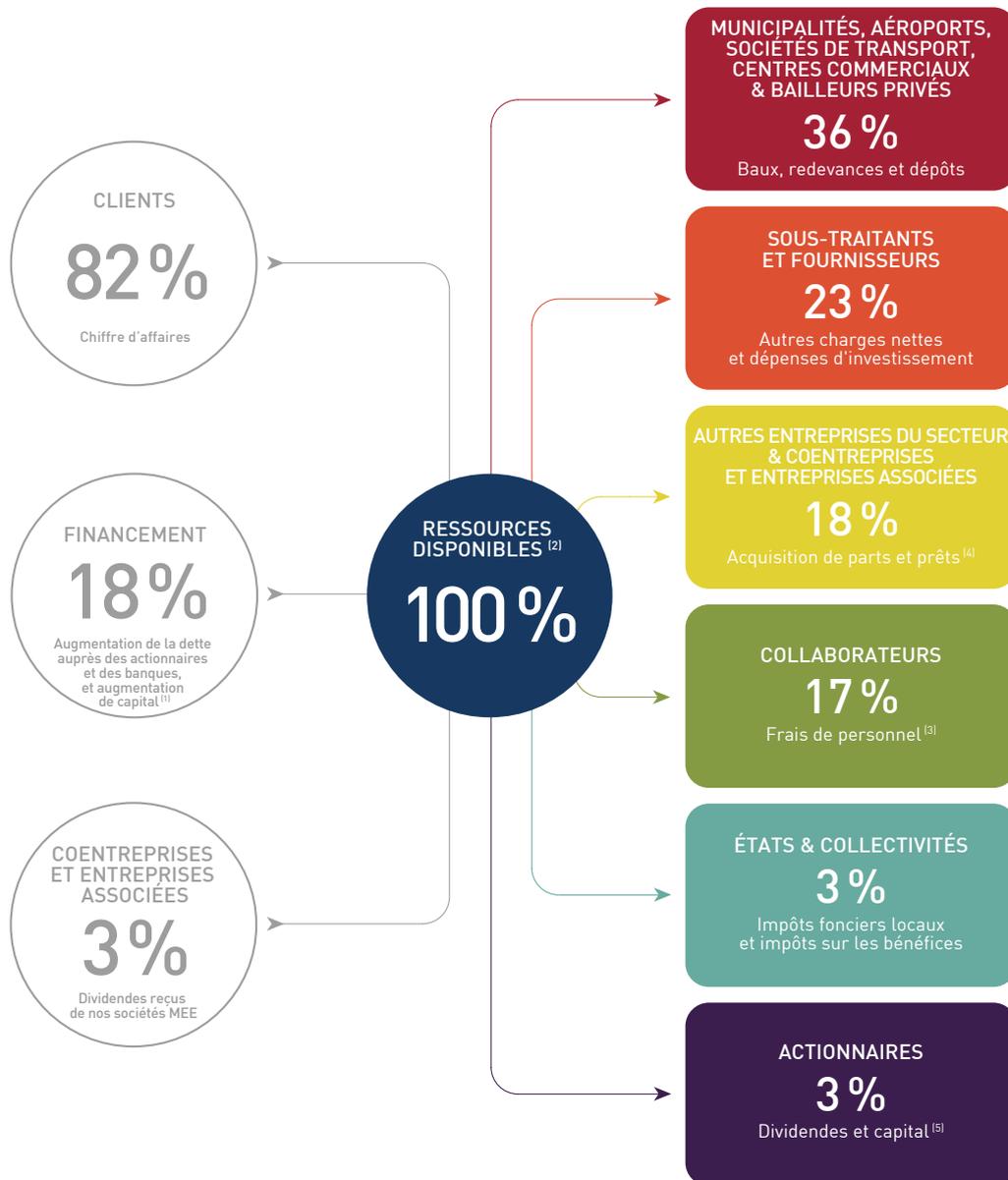
- La **passion** s'exprime dans l'état d'esprit entrepreneurial et la volonté partagée par les collaborateurs de JCDecaux de rendre la ville plus attractive et plus accessible pour relever les défis du XXI^{ème} siècle
- La **qualité** se traduit par l'excellence visée par tous les produits et services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

- L'innovation nous pousse à rechercher en permanence des solutions nouvelles, que ce soit pour le design des mobiliers, leur capacité à s'intégrer dans l'espace urbain, et leurs fonctionnalités à la pointe de l'innovation toujours en réponse aux nouveaux usages et modes de consommation.

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

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

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays, 4 031 villes de plus de 10 000 habitants, 211 aéroports et 275 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Nos mobiliers design et innovants permettent, grâce à la publicité, le financement d'infrastructures publiques et le développement de nouvelles solutions au service des citoyens et contribuent également à l'embellissement des environnements dans lesquels ils s'insèrent. Les activités et métiers de JCDecaux sont donc par nature ancrés au cœur des territoires, au plus près de ses installations et de ses mandants et clients annonceurs. Ainsi, JCDecaux crée de la valeur économique et sociale à travers la création d'emplois là où l'entreprise s'implante, et contribue ainsi au développement économique des territoires. Le Schéma ci-après présente la répartition de la valeur générée par l'entreprise entre ses parties prenantes.



⁽¹⁾ Ce montant inclut l'augmentation de la dette auprès des banques et des actionnaires minoritaires, l'augmentation de capital liée aux levées de Stock Options, et la trésorerie acquise/cédée.

⁽²⁾ Ce montant inclut une variation de BFR négative ce qui explique que la somme des pourcentages soit supérieure à 100%. Ce montant inclut également une charge de stock options.

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

⁽⁴⁾ Hors trésorerie nette acquise/cédée et y compris décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle.

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

4. LA STRATÉGIE DU GROUPE ^{DPEF}

Chaque jour, JCDecaux peut potentiellement toucher plus de 870 millions de personnes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure sans équivalent. L'objectif du Groupe est de continuer d'étendre et de renforcer son offre dans les zones à forte concentration démographique et à niveau de vie élevé afin de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité qui est déjà l'une des meilleures du secteur.

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

Les 3 axes majeurs

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

Le développement de JCDecaux dans les nouvelles économies, via la croissance interne ou par l'intermédiaire d'acquisitions ciblées, aura pour conséquence d'augmenter la contribution des pays à plus forte croissance* au chiffre d'affaires total du Groupe. La part du chiffre d'affaires réalisé dans ces pays est déjà de 37 % en 2018 contre 8 % en 2004.

Ce développement se fera également à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, bien entendu dans les aéroports et les métros, mais également en milieu urbain, où la digitalisation des plus grandes capitales mondiales est désormais une réalité tangible. En 2018, le chiffre d'affaires digital représentait 20,4 % du chiffre d'affaires total du Groupe, 25,8 % de l'activité Transport et plus de 18 % de l'activité Mobilier Urbain contre 4,9 % en 2015.

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

4.1. Poursuivre la croissance interne

Le Groupe entend continuer de développer un réseau publicitaire particulièrement attractif pour les annonceurs dans chacune de ses trois activités.

Pour réaliser cet objectif, le Groupe met en œuvre les moyens suivants :

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

- développer une stratégie autour de la captation et/ou l'acquisition de données afin de toujours mieux appréhender les territoires et les consommateurs et ainsi toujours mieux servir tous nos clients (cf section « données »)
- offrir une audience plus large aux annonceurs qui souhaitent être présents à la fois en ville, grâce à un réseau de Mobilier Urbain unique en Europe, et à la périphérie des agglomérations, grâce à des réseaux nationaux d'affichage dans la plupart des pays européens
- développer une présence mondiale dans chacune de ses activités pour répondre à la demande croissante des grands annonceurs internationaux
- développer des moyens d'exploitation qui permettent d'adapter et de construire des réseaux en fonction des demandes des annonceurs.

4.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

Notre stratégie d'acquisitions met l'accent sur les principaux objectifs suivants :

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

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

4.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

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

JCDecaux entend ainsi :

- préserver la maîtrise des emplacements clés où le Groupe installe ses mobiliers, afin de maximiser la visibilité des faces et offrir aux annonceurs des réseaux qui garantissent l'émergence de leur campagne publicitaire
- poursuivre ses innovations produits et marketing notamment à travers le déploiement sélectif du digital et maintenir une politique tarifaire qui reflète la qualité supérieure de ses réseaux
- capitaliser sur la complémentarité de ses activités Mobilier Urbain, Transport et Affichage pour développer des offres commerciales internationales et/ou multi-formats pour les grands annonceurs internationaux

- continuer de développer des études de mesure d'audience, d'impact et d'efficacité de la communication extérieure qui permettront de renforcer l'attractivité de ce média pour les annonceurs et d'accroître son utilisation :
 - en s'appuyant sur des études socio-démographiques, de comportement, de consommation, de déplacement et d'audience sophistiquées, afin de construire des réseaux qui répondent aux objectifs de communication de ses clients
 - en développant une véritable stratégie autour de la donnée qui représente un levier majeur de connaissance pour toutes les thématiques d'étude (mobilité, attitude, comportement, ROI...) (cf section « données »)
 - en développant et en intégrant des technologies avancées et innovantes afin de répondre aux attentes des annonceurs en termes de communication contextualisée et dynamique, générant ainsi de la valeur additionnelle pour nos offres
 - en fournissant aux annonceurs des données chiffrées d'audience et d'efficacité permettant de mesurer les performances de leurs campagnes sur la cible visée.

Les deux piliers de transformation du marché.

4.4. Les données

Courant 2018, JCDecaux a décidé, après différentes initiatives locales très prometteuses, de créer une direction mondiale de la donnée, directement rattachée au Directoire.

Cette direction a pour objectif de développer une stratégie permettant d'accélérer la croissance de l'entreprise en exploitant, chaque fois que nécessaire, des données massives au bénéfice de toutes nos parties prenantes.

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

Quelques mois seulement après sa création, l'équipe « Data Corp » est déjà composée de 15 collaborateurs et 5 consultants externes spécialisés en data science, data analyse et data engineering. L'une de leurs premières réalisations a consisté à développer le premier standard de mesure d'audience dans les aéroports - appelé AAM - à l'échelle mondiale. D'autres réalisations suivront tout au long de l'année 2019.

La direction « Data » s'organise autour de 3 axes essentiels, la gestion de projets depuis la conception jusqu'à l'application sur nos marchés, le développement de partenariats dans l'univers de la donnée et la pratique et l'usage de la donnée.

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

4.5. Le programmatique

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

Cette plateforme programmatique, qui a la vocation à opérer de manière indépendante va permettre d'accélérer la transformation

du processus d'achat du media en l'automatisant, sur le modèle de l'industrie du web. Ainsi, il est désormais possible pour les annonceurs d'engager leurs investissements publicitaires en OOH et DOOH par un processus dématérialisé et potentiellement en temps réel qui va optimiser le cycle de vente mais aussi permettre aux Media Owners de connecter leurs inventaires DOOH aux plateformes d'achat programmatique, afin de rendre ces écrans digitaux accessibles pour ces nouveaux annonceurs.

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

L'équipe de VIOOH est d'ores et déjà constituée de 65 collaborateurs spécialisés dans les nouvelles technologies, les ventes media programmatiques et la modélisation. Cette équipe de scientifiques est bien-entendu associée à une équipe « business development » destinée à déployer progressivement cette plateforme sur les marchés de référence de la communication extérieure.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

5.1. Le concept de Mobilier Urbain

Une idée simple et innovante

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

Des offres très qualitatives et adaptées

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

JCDecaux :

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

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

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

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

- JCDecaux développe des solutions utiles et innovantes pour ses mandants à destination des citoyens
- JCDecaux facilite le quotidien des citoyens en concevant des mobiliers utiles, accessibles à tous, et confortables
- JCDecaux agit pour embellir la ville et la rendre plus agréable et accueillante
- JCDecaux développe des solutions dont l'empreinte environnementale est réduite
- JCDecaux développe des solutions participant à la préservation de l'environnement.

Priorité au service et à l'entretien

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité de ses services. Au-delà de leur qualité de conception et l'excellence d'exécution de leur installation au sein des villes, la qualité repose fortement sur l'entretien fourni dans le cadre des contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2018, 46,8 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale. Cette démarche met aussi particulièrement l'accent sur la formation aux plus hauts standards de sécurité, afin que les collaborateurs bénéficient des connaissances et des équipements leur permettant de travailler dans les meilleures conditions. Enfin, la formation évolue régulièrement en fonction des nouvelles gammes de mobilier, le digital en particulier, afin d'accompagner les collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences et expertises.

5.2. Les contrats de Mobilier Urbain

Nature des contrats de Mobilier Urbain

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

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

Certaines collectivités peuvent préférer percevoir une redevance au lieu de bénéficier de certains mobiliers, équipements et services complémentaires. Dans ce cas, lorsque le Groupe verse une redevance publicitaire, le coût de cette redevance est compensé, pour tout ou partie, par le fait que le Groupe n'installe pas ou peu de mobiliers non publicitaires. Le Groupe reverse une redevance pouvant représenter plus de 20 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

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

Nature des contrats de Mobilier Urbain dans les centres commerciaux

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

Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du Groupe ont une durée comprise entre 10 et 30 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2018, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 7 ans et 1 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2018, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats).

Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de Mobilier Urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2018, JCDecaux a remporté 81 % des appels d'offres de Mobilier Urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a participé dans le monde, un taux de succès similaire à celui enregistré historiquement par le Groupe.

5.3. Présence géographique

Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires (source : JCDecaux). Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 2 014 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant ainsi 525 723 faces publicitaires dans 66 pays. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans quelque 1 800 centres commerciaux et supermarchés à travers le monde. En 2018, le Mobilier Urbain a représenté 43,9 % du chiffre d'affaires du Groupe.

JCDecaux estime que le fait d'avoir des contrats de Mobilier Urbain dans les grandes villes de chaque pays est essentiel pour offrir un réseau publicitaire national aux annonceurs. Grâce à sa présence unique en Europe, JCDecaux est le seul Groupe de communication extérieure capable de créer, à la demande des annonceurs, des réseaux qui leur permettent de réaliser des campagnes publicitaires paneuropéennes.

Au 31 décembre 2018, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	240 954
France	118 305
Reste du Monde ⁽²⁾	96 186
Asie-Pacifique ⁽³⁾	29 226
Royaume-Uni	22 766
Amérique du Nord ⁽⁴⁾	18 276
TOTAL	525 723

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

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

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

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

Un réseau de Mobilier Urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes. Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 36 des 50 plus grandes villes de l'Union Européenne ⁽¹⁾, comme l'indique le tableau ci-après.

En 2018, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 36 villes européennes ont représenté environ 35 % du chiffre d'affaires publicitaire, de l'activité Mobilier Urbain du Groupe.

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
1	Londres	Royaume-Uni	8,87	JCDecaux
2	Berlin	Allemagne	3,61	WallDecaux
3	Madrid	Espagne	3,22	JCDecaux / Clear Channel
4	Paris	France	2,19	JCDecaux
5	Bruxelles	Belgique	2,03	JCDecaux / Clear Channel
6	Vienne	Autriche	1,90	JCDecaux ⁽²⁾
7	Hambourg	Allemagne	1,83	WallDecaux / Ströer
8	Budapest	Hongrie	1,75	JCDecaux / Mahir
9	Barcelone	Espagne	1,62	JCDecaux / Clear Channel
10	Munich	Allemagne	1,46	DSMDecaux ⁽³⁾ / Schwarz
11	Milan	Italie	1,37	IGPDecaux ⁽⁴⁾ / Clear Channel
12	Prague	République Tchèque	1,29	JCDecaux
13	Sofia	Bulgarie	1,24	JCDecaux / Mediacontact / Reklamna Mreža 5
14	Cologne	Allemagne	1,08	WallDecaux / Ströer
15	Amsterdam	Pays-Bas	1,03	JCDecaux
16	Naples	Italie	0,97	IGPDecaux ⁽⁴⁾ / Clear Channel
17	Stockholm	Suède	0,96	JCDecaux / Clear Channel
18	Turin	Italie	0,88	IGPDecaux ⁽⁴⁾
19	Marseille	France	0,86	JCDecaux
20	Rotterdam	Pays-Bas	0,80	JCDecaux
21	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux
22	Séville	Espagne	0,69	JCDecaux / Clear Channel
23	Copenhague	Danemark	0,68	AFA JCDecaux ⁽⁵⁾
24	Saragosse	Espagne	0,67	JCDecaux / Clear Channel
25	Helsinki	Finlande	0,64	JCDecaux / Clear Channel
26	Riga	Lettonie	0,64	JCDecaux / Clear Channel
27	Stuttgart	Allemagne	0,63	WallDecaux / Ströer
28	Düsseldorf	Allemagne	0,62	WallDecaux / Schwarz
29	Dortmund	Allemagne	0,59	WallDecaux / Ruhfus
30	Leipzig	Allemagne	0,58	WallDecaux / Ströer
31	Gênes	Italie	0,58	IGPDecaux ⁽⁴⁾
32	Göteborg	Suède	0,57	JCDecaux
33	Malaga	Espagne	0,57	JCDecaux / Clear Channel
34	Brême	Allemagne	0,57	WallDecaux / Ströer
35	Bristol	Royaume-Uni	0,57	JCDecaux / Clear Channel
36	Dublin	Irlande	0,57	JCDecaux

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

Notes :
⁽¹⁾ Au 31 décembre 2018, l'Union Européenne est constituée de 28 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède.

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

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

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

⁽⁵⁾ JCDecaux détient 50 % du capital de la société AFA JCDecaux.

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

En France, en 2018, JCDecaux a élargi son offre de mobilier urbain numérique avec des panneaux dans de grandes villes telles que Nice et Perpignan, ainsi qu'à Paris avec un dispositif d'affichage numérique dans les magasins Monoprix. Quelques années auparavant, en 2014, JCDecaux a renouvelé un contrat portant sur les 2 000 Abribus® de Paris. Ces installations signent une nouvelle génération d'Abribus® publicitaires, en proposant des services innovants : plus de confort avec par exemple davantage d'assises, une surface de toit étendue pour mieux abriter. L'information voyageurs a par ailleurs été totalement repensée : temps d'attente des bus visible depuis l'extérieur de l'abri, plans de quartier dédiés aux piétons, annonces vocales à la demande pour les malvoyants, etc. Enfin, 100 éléments de mobilier ont été équipés d'écrans tactiles d'information et de services e-Village®, 100 de panneaux photovoltaïques, 50 Abribus® bénéficient d'une toiture végétalisée et tous les abris proposent une prise USB pour une recharge de dépannage des appareils mobiles des usagers de la ville.

En 2018, le Groupe a remporté 33 contrats en France, dont celui avec la ville de Perpignan pour une durée de 10 ans ainsi que celui avec la ville d'Amiens pour une durée de 20 ans.

Le Groupe a par ailleurs remporté un contrat pour des écrans digitaux dans les vitrines Monoprix ainsi qu'un contrat d'abribus avec le Syndicat Mixte des Transports Artois-Gohelle.

JCDecaux a également renouvelé ses contrats de mobilier urbain avec la ville de Troyes ainsi qu'avec la Communauté d'Agglomération de Béziers Méditerranée pour une durée de 15 ans.

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

En janvier 2019, JCDecaux a ajouté 43 nouveaux panneaux numériques dans le centre de Dublin, en remplacement des anciens produits papier, dans le cadre de son contrat national d'Abribus® en République d'Irlande, attribué en 2016 par la National Transport Authority (NTA). Depuis le 1^{er} janvier 2017, JCDecaux assure la concession publicitaire et la maintenance de 1 843 Abribus® existants. Ce nouveau partenariat permet ainsi aux annonceurs de toucher 80 % de la population adulte

grâce au patrimoine de JCDecaux dans chaque agglomération (y compris Dublin) et dans les plus grandes villes d'Irlande. De plus, JCDecaux installera et entretiendra environ 500 nouveaux Abribus® ; ce contrat comprend l'installation de nouveaux écrans publicitaires digitaux routiers sur l'ensemble du territoire national.

En Europe, où quelques appels d'offres ont été recensés cette année, le Groupe a remporté ou a renouvelé plusieurs appels d'offres de Mobilier Urbain. Parmi les plus importants d'entre eux, citons l'adjudication de l'appel d'offres de La Haye, aux Pays-Bas, pour une période de 8 ans. Grâce à ses contrats, JCDecaux est ainsi en mesure d'équiper les trois centres urbains les plus importants du marché et de proposer de nouveaux débouchés majeurs grâce à la numérisation en mode full motion. Un appel d'offres pour la mise en œuvre de mobilier urbain numérique a également été remporté à Vilnius, la capitale de la Lituanie.

Une activité de Mobilier Urbain Premium dynamique en Amérique du Nord

JCDecaux est présent aux États-Unis depuis 1994, date à laquelle il a remporté un premier contrat de Mobilier Urbain à San Francisco. Au 31 décembre 2018, JCDecaux détenait ainsi les contrats de Mobilier Urbain des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (New York, Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et commercialisait une offre unique (à l'exception de Los Angeles commercialisée par notre partenaire OUTFRONT Media qui détient 50 % de notre JV en mobilier urbain). L'acquisition de Cemusa en 2015, qui a permis d'ajouter New York à notre offre de mobiliers urbains, donne aux annonceurs l'opportunité de toucher tous les marchés majeurs via une offre de mobilier urbain coordonnée. En 2016, nous avons développé le Digital à New York en investissant sur des sites clés, au cœur de Manhattan, dont la 5^{ème} avenue, une démarche qui, tout comme à Londres, renforcera la flexibilité de notre offre et attirera de nouveaux annonceurs vers ce canal. En 2017, le Groupe a étendu son concept à Chicago, au travers de l'installation de 150 écrans LCD numériques de 86 pouces dans la ville qui en autorise le contenu animé pour la première fois.

En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis, qui a été mise à jour fin 2010. Le secteur a largement intégré ce nouveau système de mesure d'audience comme élément essentiel de sa stratégie marketing en 2012 et 2013 et a commencé à déployer cette expérimentation sur les médias de transport. Les résultats de cette nouvelle phase ont été publiés en 2014. En 2016, l'industrie américaine s'est engagée à sensiblement mettre à jour et étendre cette mesure, désormais appelée GeoPath. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média, dont les résultats devraient être beaucoup plus tangibles à partir de mai 2019.

Des positions clés en Asie-Pacifique

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

Au travers de sa co-entreprise avec Mitsubishi Corporation, MCDecaux, le Groupe a remporté en 2004 le contrat publicitaire des Abribus® de Yokohama, la deuxième ville du Japon. La publicité sur le Mobilier Urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représentait un fort potentiel de croissance. En 2010, le Groupe

a gagné de nouvelles faces publicitaires à Tokyo, au terme d'un contrat avec l'exploitant de bus Kokusai Kogyo. En 2016, nous avons encore renforcé cette forte présence grâce à la signature du contrat portant sur plus de 400 Abribus® publicitaires pour le Bureau de Transport de Tokyo et sur les Abribus® de Fuji Express et Tokyu Bus Corporation, étoffant ainsi sensiblement notre offre à Tokyo et à tout le reste de l'archipel. Au 31 décembre 2018, l'Activité Mobilier urbain de JCDecaux est présente dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 41 des 50 premières du pays, soit une audience potentielle de plus de 50 millions d'habitants. Le Groupe a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de contrats longue durée, qui représentent près de 6 400 faces publicitaires, un chiffre qui devrait encore progresser dans les années à venir.

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

En Chine, JCDecaux a sensiblement étendu sa présence en 2005 avec l'acquisition de Texon Media, le numéro un du Mobilier Urbain publicitaire de Hong Kong. Opérant désormais sous l'enseigne JCDecaux Cityscape, la société gère 2 793 faces publicitaires sur les réseaux d'Abribus® de Hong Kong, dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales.

En Australie en 2009, le Groupe a été choisi pour déployer le premier système de Vélos en Libre-Service à Brisbane, la troisième ville du pays. L'installation de ce nouveau réseau s'est achevée en 2011 et depuis le 31 décembre 2014, plus de 900 faces sont commercialisées sur ce marché d'Australie. En 2017, le Groupe a remporté la grande concession Yarra Trams à Melbourne et fournira l'ensemble du portefeuille d'actifs publicitaires sur ce marché. Le Groupe a également annoncé le renouvellement pour 15 ans de son partenariat avec Telstra, le leader des télécommunications en Australie. En 2018, le Groupe a commencé le déploiement de ce nouveau contrat qui prévoit l'installation de 1 800 cabines téléphoniques (publiphones) dans les 5 premières villes du pays (Sydney, Melbourne, Brisbane, Adélaïde et Perth), couvrant 64 % de la population australienne et 77 % des dépenses publicitaires. Comme le marché australien représente moins de 6 % des dépenses totales publicitaires, le Groupe estime que, combiné à l'acquisition d'APN Outdoor, le contrat avec Telstra fournira de nombreuses opportunités contribuant au chiffre d'affaires du secteur de la communication extérieure.

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

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

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

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

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

De plus, l'acquisition en mars 2014 de 85 % d'Eumex (suivi du rachat des minoritaires en juillet 2018), Groupe leader dans le Mobilier Urbain en Amérique latine, et la fusion récente avec Top Media, nous place dans une très bonne position pour exploiter les niveaux élevés de croissance prévus pour la région par ZenithOptimedia. En 2017, JCDecaux Topmedia a remporté le contrat de mobilier urbain de 15 ans pour Guayaquil, capitale économique d'Equateur, 2,7 millions d'habitants.

Cette même année, le Groupe a établi un partenariat avec América Móviles, ce qui viendra renforcer notre présence dans les plus grandes villes du Mexique. Le Groupe exploite désormais plus de 13 770 panneaux publicitaires au Mexique, avec une large palette de mobilier urbain dans des formats complémentaires, notamment des Abribus®, des panneaux d'information, de l'affichage classique et digital, des bus, des ponts et des centres commerciaux.

Avec une présence dans 14 pays, et dans 9 des 10 villes les plus riches d'Amérique Latine (São Paulo, Mexico City, Rio de Janeiro, Santiago, Bogota, Lima, Brasilia, Monterrey and Guadalajara), JCDecaux commercialise 72 880 faces publicitaires, s'imposant ainsi comme le numéro un de la communication extérieure dans la région.

Au Moyen-Orient, et plus précisément au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du Mobilier Urbain de la capitale, Doha, via la joint-venture Elan Decaux (anciennement QMedia Decaux). JCDecaux exploite plus de 2 090 faces publicitaires dans le cadre de ce premier contrat de Mobilier Urbain au Moyen-Orient, ce qui permet au Groupe de montrer son expertise et son savoir-faire dans la région. En 2012, JCDecaux a capitalisé sur cette opération et a développé ses activités dans la région, avec l'obtention d'un contrat de fourniture de Mobilier Urbain de 20 ans à Mascate, la capitale du Sultanat d'Oman. En 2017, le Groupe a remporté le contrat de 10 ans pour Dubaï avec son partenaire émirati DXB Media.

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

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

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

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

Expérience:

- plus de 15 années d'expérience internationale
- près de 30 000 vélos mis à disposition dans 57 villes et 13 pays
- 700 millions de trajets effectués depuis 2003

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

En 2018, JCDecaux a gagné le marché VLS du Grand-Duché de Luxembourg (Veloh' avec 800 e-VLS répartis sur 80 stations), déployé avec succès en une nuit les 4 000 nouveaux Vélo'v sur le territoire de la Métropole de Lyon ainsi que les 1 230 nouveaux bicloo sur Nantes Métropole.

En France, le système Vélo'v (2^{ème} génération) de la Métropole du Grand Lyon a été primé par l'Institut Français du Design et a reçu à ce titre le Janus 2018 de la Cité. Ce prix distingue les réalisations qui améliorent le cadre de vie des habitants et des usagers de la ville. Vélo'v, déjà primé en 2016, répond aux 5E définis par l'Institut Français du Design : économie, esthétique, ergonomie, éthique, émotion. Gris et rouge, le nouveau vélo Vélo'v a été imaginé par les équipes de JCDecaux avec la direction artistique du designer franco-argentin Marcelo Joulia.

Sur le marché français, la Direction VLS client certifiée NF Service « Relation client » depuis juillet 2014 est régulièrement « Élué Service Client de l'Année » dans la catégorie « Transport individuel de personnes ».

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

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service

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

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

Développement des services numériques interactifs sur l'espace public

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

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

A fin 2018, ce sont plus de 500 écrans tactiles qui sont opérés par le Groupe, dans plusieurs univers. Les écrans sont principalement disponibles dans les villes européennes, comme par exemple dans le quartier de Kensington à Londres, mais aussi en Australie (Sydney) et dans les centres commerciaux, notamment au Royaume-Uni. Dans l'univers des aéroports nord-américains, des bornes tactiles sont déployées dans les aéroports US comme Boston, Los Angeles, Houston, Dallas, Orlando et Pittsburg ou encore à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur (France), dont les bornes, essentiellement dédiées à la recherche d'offres d'hôtellerie, ont connu une augmentation de leur utilisation de +60 % entre 2017 et 2018.

En 2018 et sur la base des écrans dont la configuration le permet, on comptabilise près de 2,2 millions d'utilisations des services proposés par les écrans tactiles et jusqu'à 100 utilisations de services numériques par jour et par écran dans la configuration d'une installation de centre-ville.

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

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

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

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

Les Small Cells sont des antennes relais de faible puissance, dont la portée peut atteindre plusieurs centaines de mètres. Les Small Cells ont ainsi pour objectif d'améliorer la couverture et la capacité des réseaux mobiles directement là où les besoins sont les plus prégnants. Du fait de la plus faible portée de leurs fréquences par rapport aux antennes relais classiques, on prévoit que les installations de Small Cells se multiplient dans le contexte plus général du déploiement de la 5G qui nécessite des bandes de fréquences très élevées.

La densité et la couverture uniques du mobilier urbain dans les centres-villes en font une plateforme idéale pour intégrer des Small Cells. Après le succès d'un premier déploiement en 2014 pour améliorer la performance du réseau mobile à Amsterdam, où près de 200 Small Cells ont été installées sur des Abribus® JCDecaux, correspondant aux besoins de Vodafone pour améliorer la couverture et la bande passante pour ses clients. JCDecaux a créé en 2015 une structure Groupe dédiée à la connectivité dont le rôle est de porter les sujets Small Cells et Wi-Fi. JCDecaux Link a depuis déployé des Small Cells dans 10 pays (Allemagne, Brésil, Chili, Espagne, France, Italie, Mongolie, Panama, Pays-Bas, Etats-Unis) pour le compte de grands groupes tels que Vodafone, Verizon, Orange, Telefónica et América Móvil.

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

En 2018, JCDecaux Link a conduit une première expérimentation 5G en Italie pour le compte de TIM et a lancé ses premiers déploiements de Small Cells en Espagne. De plus, JCDecaux Link a développé une solution Wi-Fi globale permettant de gérer les déploiements de services Wi-Fi sur toutes ses géographies en s'appuyant sur une plateforme Cloud, ce qui permet d'offrir une qualité de services homogène sur l'ensemble des territoires tout en assurant une collecte de données sécurisée et centralisée. Cette plateforme permettra d'accélérer les déploiements de services Wi-Fi pour le bénéfice des villes dans le cadre de contrats de mobiliers urbains.

Enfin, l'ANFR, l'Agence Nationale des Fréquences qui gère l'ensemble des fréquences radioélectriques en France, a publié les conclusions des études réalisées dans le cadre des projets pilotes conduits avec JCDecaux en France. Ces études confirment que les Small Cells permettent de multiplier par 3 les vitesses de téléchargement mobile. Elles dressent également un bilan positif des niveaux d'exposition du public aux ondes, notamment du fait de la plus faible distance entre Small Cells et utilisateurs, ce qui permet de réduire la puissance d'émission des smartphones de 2 à 5 fois, limitant ainsi l'exposition aux ondes tout en prolongeant l'autonomie des batteries.

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

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

Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

Le Groupe est présent dans 23 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 19 % dans les plus prestigieux centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le Groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux tels que The Mall à Short Hills (New Jersey), Water Tower Place à Chicago (Illinois) et Beverly Center à Los Angeles (Californie). L'activité du Groupe auprès des centres commerciaux se concentre principalement sur son contrat avec la société Taubmann, qui exploite un portefeuille de centres commerciaux particulièrement qualitatif.

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2018, nous étions présents dans 1 800 centres commerciaux et supermarchés de 16 pays européens (Allemagne, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Norvège, Pologne, Portugal, République d'Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Suède) sans oublier notre implantation américaine.

Par ailleurs, JCDecaux a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDecaux, filiale à 85 % de JCDecaux au Japon, s'est également vu confier pour 15 ans l'exclusivité de l'installation de MUPI® publicitaires dans les centres commerciaux Ito Yokado, répartis sur le territoire japonais avec une très forte concentration dans la région du grand Tokyo. Au 31 décembre 2018, MCDecaux était ainsi présent dans 154 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, avec un total de 2 679 faces publicitaires.

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

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

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

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

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

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

5.4. Vente et Marketing

JCDecaux commercialise ses mobiliers en tant que supports publicitaires haut de gamme. Tous ces espaces, dans l'ensemble des univers opérés, sont commercialisés par des équipes intégrées JCDecaux, pluridisciplinaires orientées client, qui mobilisent leurs expertises au quotidien pour assurer une excellente couverture du marché, auprès des annonceurs comme de leurs agences de publicité et agences médias. La stratégie commerciale mise en œuvre par le Groupe permet d'adresser chaque annonceur sur tous les marchés (international, national, local, micro-local) et d'activer tous les secteurs d'activité.

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

Des réseaux « prêts à afficher » d'une part, avec une commercialisation de campagnes publicitaires dont la durée varie entre 7 jours en France et dans la majorité des pays européens, 15 jours en Espagne et au Royaume-Uni, et un mois aux États-Unis. Pour répondre à la diversité des objectifs de communication de ses clients, le Groupe propose à la fois des réseaux de couverture et des réseaux de ciblage (ou réseaux thématiques), avec une promesse et des performances garanties, construits à partir de bases de données d'audience (déplacement), socio-démographiques, géo-comportementales ou de géolocalisation par rapport à des points d'intérêts.

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

Par exemple, en France, JCDecaux Power Store® assure un accès simple et direct aux réseaux référents du catalogue et JCDecaux Planning Lab® s'impose aujourd'hui comme la plateforme de personnalisation pour la communication des marques, appuyée sur VIOOH Automation, l'outil d'audience planning développé par JCDecaux pour une conception automatisée des campagnes en temps réel selon les critères de cible, de territoire et de budget de l'annonceur.

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

Le développement rapide du canal numérique de la communication extérieure est également au cœur de la stratégie commerciale du Groupe. En 2018, le Digital OOH JCDecaux a progressé de +28,4 % au niveau mondial sur l'ensemble des univers opérés et représente désormais 20,4 % du total des revenus du Groupe. 5 pays (Royaume-Uni, Etats-Unis, Chine, Australie et Allemagne) pèsent 68 % du chiffre d'affaires DOOH du Groupe au niveau mondial. Cette accélération du DOOH s'appuie sur une logique de ciblage et de contextualisation des campagnes, rendue possible par des écrans connectés, et dont la mise en œuvre est opérée via des applications et des plateformes innovantes comme VIOOH Automation.

En France, le contrat signé en 2018 avec Monoprix a permis la digitalisation des vitrines de l'enseigne sur Paris et la région parisienne avec le lancement d'une offre JCDecaux qui fait entrer le Digital OOH dans l'ère du Data-planning. L'accès exclusif aux données transactionnelles de Monoprix ouvre cette possibilité de campagnes pleinement optimisées et totalement mesurable en termes d'impact publicitaire et d'efficacité sur les ventes. La construction de ces campagnes s'appuie sur la suite technologique JCDecaux VIOOH Automation et VIOOH Content avec un potentiel créatif illimité pour des campagnes contextualisées et personnalisées.

La mesure et la preuve de l'efficacité s'inscrivent pleinement dans la stratégie d'accompagnement commercial des annonceurs. En France, fort d'une expertise études reconnue depuis près de 15 ans, JCDecaux développe depuis 2015 son programme SMARTER d'études et de data, avec des partenaires de très haut niveau comme Ipsos, Kantar WorldPanel, Nielsen (panel Homescan), MarketingScan ou encore l'institut BVA (environ 250 annonceurs accompagnés et plus de 500 études sur les 5 dernières années).

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

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

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

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

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

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

Le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, de location et d'entretien de mobiliers urbains qui génère un chiffre d'affaires comptabilisé dans le segment Mobilier Urbain de ses états financiers. Le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 156,6 millions d'euros en 2018, soit 9,9 % du chiffre d'affaires total Mobilier Urbain.

En France, sur l'année 2018, le Groupe a remporté 10 nouveaux marchés portant sur des contrats de location et d'entretien de sanitaires automatiques, d'affichage de dispositifs dédiés à la communication des Conseils Départementaux ou de maintenance de mobilier urbain.

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

6. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports comprend, d'une part, les contrats publicitaires des aéroports et, d'autre part, les contrats publicitaires dans le domaine des transports terrestres de voyageurs (métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que les trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde). Titulaire des contrats publicitaires de 211 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 275 systèmes de transports en Europe, Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique Latine. Le pôle Transport du Groupe totalise plus de 365 900 faces publicitaires, réparties dans 50 pays, dont 44 327 faces dans les aéroports. Ce chiffre exclut les faces publicitaires de petite taille commercialisées sur les chariots à bagages dans les aéroports et à l'intérieur des bus, tramways, trains et métros.

En 2018, l'activité Transport a représenté 41,9 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 48 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicitaire dans les réseaux de transport terrestre 40,7 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 11,3 % du chiffre d'affaires.

6.1. Nature des contrats de publicité dans les transports

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

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

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

6.2. La publicité dans les aéroports

6.2.1. Les contrats de publicité dans les aéroports

En 2018, le Groupe a gagné les contrats pour l'exploitation de la publicité dans l'aéroport de Kansai (KIX) et l'aéroport international d'Osaka (ITAMI) au Japon et de Pékin-Daxing qui ouvrira en septembre 2019. Par ailleurs, grâce à l'acquisition en octobre 2018 d'APN Outdoor, JCDecaux opère maintenant la publicité des aéroports de Sydney et Perth en Australie et d'Auckland, Christchurch, Queenstown en Nouvelle Zélande. Enfin, JCDecaux a renouvelé les contrats des aéroports de Dubai, de Pékin et de Chengdu. L'ensemble de ces renouvellements et nouveaux contrats permet à JCDecaux d'affirmer son empreinte dans les aéroports internationaux de premier plan en particulier dans la zone Asie-Pacifique.

Au 1^{er} janvier 2019, le Groupe était titulaire de contrats publicitaires dans 211 aéroports dans 40 pays. Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe représente 28 % du trafic mondial.

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Le plus souvent soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2018, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2018) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 3 ans et 11 mois.

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

6.2.2. Présence géographique

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 92 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

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

En Asie-Pacifique, JCDecaux s'est, à l'origine, implanté en 1998 à l'aéroport de Hong Kong (Chek Lap Kok), point d'entrée majeur de la zone, puis à Macao. Au cours des dernières années, le Groupe s'est largement développé sur ce continent, où il gère maintenant la concession publicitaire de 18 aéroports, dont 6 du Top 10 asiatique : Pékin (Terminal 2 et 3 auxquels s'ajoutera en septembre le nouvel aéroport de Pékin Daxing), Hong Kong, Bangkok, Singapour, Shanghai et enfin Guangzhou Baiyun International (GBIA). JCDecaux est en outre présent en Chine à Chengdu, Chongqing et en Inde à Bangalore.

En 2018, le Groupe a étendu sa présence en aéroport :

- au Japon, avec le contrat des aéroports d'Osaka : Kansai (KIX) et Osaka ITAMI
- à l'Australie (Sydney et Perth) et la Nouvelle Zélande (Auckland, Queenstown, Christchurch) grâce à l'acquisition d'APN Outdoor.

Au total, JCDecaux touche 24 % du trafic passager en Asie-Pacifique.

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

Au Moyen-Orient, JCDecaux opère effectivement dans 33 aéroports et détient en outre le contrat en vue de l'exploitation publicitaire du nouveau terminal de l'aéroport international de Bahrein qui ouvrira en 2019, soit 34 concessions stratégiques sur cette zone et une couverture de 58 % du trafic de passagers. Plus précisément JCDecaux est présent :

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

En Afrique, JCDecaux est présent dans 31 aéroports :

- en Afrique du Sud : 8 aéroports, dont Johannesburg, Le Cap et Durban
- en Algérie à l'aéroport d'Alger Houari Boumediene
- en Angola : 7 aéroports dont Luanda
- au Mozambique : 7 aéroports dont Maputo
- en Zambie : 3 aéroports dont Lusaka.

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

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

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

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

PAYS/RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	92	19 532
Afrique/Moyen-Orient ⁽²⁾	65	7 863
Amérique Latine ⁽³⁾	21	1 530
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	18	7 448
Amérique du Nord ⁽⁵⁾	15	8 134
TOTAL	211	44 327

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

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

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

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

⁽⁵⁾ Inclut les États-Unis.

6.2.3. Audience et trafic

Comprenant une grande proportion de femmes et d'hommes d'affaires difficiles à toucher par le biais des médias traditionnels, les passagers aériens sont particulièrement recherchés par les annonceurs. Ils passent un temps significatif à attendre leur vol ou la livraison de leurs bagages, et constituent une audience captive, ciblée et réceptive aux messages publicitaires.

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

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

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

Malgré un tassement par rapport à l'année dernière, avec 4,3 milliards de passagers, la hausse du trafic reste soutenue (+5,9 %) et ce en dépit des nombreuses incertitudes qui affectent l'économie mondiale (Brexit, ralentissement de la croissance en Chine, conflits au Moyen-Orient, tensions entre les États-Unis et leurs principaux partenaires commerciaux, ...). Le trafic international est resté l'un des principaux moteurs de l'augmentation du trafic passagers, en particulier sur les marchés d'Europe et d'Asie-Pacifique (respectivement 6,9 % et 7,4 %).

Le centre de gravité du trafic aérien continue de se déplacer vers l'est, avec un potentiel de croissance important des marchés émergents, dont beaucoup se situent dans la région Asie-Pacifique. L'ACI prévoit que d'ici 2022, le trafic passagers dans les économies émergentes dépassera celui des économies avancées et que, d'ici 2040, les marchés émergents devraient gérer 60 % du trafic total de passagers. En outre, d'ici 2040, la Chine devrait dominer le trafic aérien avec 4 milliards de passagers (environ 19 % du trafic mondial).

6.2.4. Ventes et marketing

Le Groupe estime que sa présence dans 211 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï, est un atout essentiel pour répondre à tous types de demandes de la part des marques que ce soit pour des campagnes locales, nationales ou internationales, ou que ce soit pour acheter des supports publicitaires à l'unité, en package ou en réseaux sur un ou plusieurs aéroports. Les équipes commerciales de JCDecaux mettent en œuvre leur expertise du média aéroport pour concevoir des plans de communication sur mesure capables de délivrer l'audience cible des annonceurs. Autre atout majeur, JCDecaux conçoit ses propres supports publicitaires

afin de les intégrer au mieux dans l'architecture des terminaux et de fournir aux annonceurs la meilleure visibilité possible pour leurs campagnes publicitaires et le meilleur impact sur l'audience visée.

En outre cette présence internationale permet aux autorités aéroportuaires de bénéficier de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

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

En 2018, JCDecaux est présent dans 8 aéroports du Top 10 mondial et touche plus de 77 % du trafic passager dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	107,3	Clear Channel Outdoor
Pékin	100,9	JCDecaux / Société locales
Dubaï	89,1	JCDecaux
Los Angeles	87,5	JCDecaux
Tokyo Haneda	83,4	Société locale
Londres Heathrow	80,1	JCDecaux
Chicago O'Hare	76,8	Clear Channel Outdoor / JCDecaux
Hong Kong	74,7	JCDecaux
Shanghaï Pudong	74,0	JCDecaux ⁽¹⁾
Paris CDG	72,2	JCDecaux ⁽¹⁾
TOTAL	846,4	

Source : Autorités aéroportuaires statistiques de trafic 2018 préliminaires.

⁽¹⁾ En joint-venture.

Le Groupe commercialise une large gamme de supports de communications digitaux et analogues de différents formats, des espaces d'exposition, du sponsoring de services tel que le Wi-Fi. Situés aux points de convergence des passagers, tels que les zones d'enregistrement, les salles d'embarquement, les couloirs d'accès aux avions et les zones de livraison des bagages, ces supports permettent aux annonceurs de cibler leur audience à proximité des points de vente et des zones marchandes de l'aéroport. Par ailleurs, JCDecaux conçoit des supports publicitaires sur mesure, tels que des reproductions de produits en 3D ou des toiles géantes, qui ont un impact maximal sur l'audience fréquentant l'aéroport.

En 2018, JCDecaux est présent dans 7 des 10 aéroports générant le plus de trafic international. JCDecaux touche 72 % du trafic passager international dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS INTERNATIONAUX EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Dubaï	89,1	JCDecaux
Londres Heathrow	75,3	JCDecaux
Hong Kong	74,7	JCDecaux
Amsterdam	71,0	Régie interne
Séoul Incheon	67,6	Société locale
Paris CDG	66,3	JCDecaux ⁽¹⁾
Singapour	65,6	JCDecaux
Francfort	60,5	JCDecaux ⁽¹⁾
Bangkok	51,5	JCDecaux / Sociétés locales
Istanbul	48,8	Société locale
TOTAL	670,8	

Source : Airport Authorities 2018 Preliminary Traffic.

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

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

En 2018, JCDecaux – proactif dans sa démarche orientée data – a signé un contrat exclusif avec NPD Travel Retail, anciennement CiR (Counter Intelligence Retail, filiale du Groupe NPD). JCDecaux devient ainsi l'unique société du secteur des médias à avoir accès à une base de données conséquente sur les passagers aériens internationaux et le trafic international de 550 aéroports (soit une couverture de 95 % du trafic) et ce, dans le strict respect du RGPD.

A cela s'ajoute, son partenariat avec Dubaï Duty Free, en plus du contrat avec Dubaï Airport, pour le lancement d'une nouvelle offre drive-to-store à Dubaï International (DXB). Ce partenariat innovant vise à mettre en place un nouvel écosystème, basé sur les données de la publicité, de l'aéroport et des duty free, afin de proposer une programmation publicitaire optimisée et d'améliorer l'efficacité des campagnes.

JCDecaux conduit en outre régulièrement des études qualitatives tant au niveau global qu'au niveau local. Étant le seul acteur opérant des supports publicitaires en aéroports sur 5 continents, JCDecaux valorise cet avantage compétitif en délivrant à ses clients des données marketing globales. Ainsi les études sont largement utilisées par les filiales du Groupe pour démontrer l'efficacité du média aéroport. Parmi ces études il y a : « Airport Stories » (2011) sur l'impact et la perception des marques en aéroport, « Global Shopper Connection » (2013 et 2016) qui analyse comment les passagers associent voyage et expérience shopping à la fois en ville et à l'aéroport.

En 2018, le Groupe a mandaté l'institut Future Thinking, spécialiste de l'analyse comportementale, pour conduire l'étude « Airports: Open for Business ». Cette étude s'étend à 12 marchés (Royaume-Uni, France, Allemagne, Italie, États-Uni, Brésil, Arabie Saoudite, Chine, Émirats Arabes Unis, Hong Kong, Singapour, Australie) et se concentre uniquement sur l'audience qualifiée des décideurs économiques. Ces derniers occupent des postes à hautes responsabilités avec une influence ou un contrôle sur un budget important. « Airports: Open for Business » analyse leur expérience aéroportuaire et leur perception de la publicité B2B en aéroport qui s'avère être très positive. Les conclusions seront présentées en 2019.

L'évolution de JCDecaux vers une entreprise « Data Driven » se poursuit avec la mise en oeuvre d'un projet international de mesure

d'audience en aéroport (nommé Airport Audience Measurement - ou AAM).

Déployée en pilote dans les aéroports de Paris et Singapour, la mesure d'audience aéroport internationale sera progressivement lancée sur les principaux hubs opérés par JCDecaux et viendra également alimenter la plateforme programmatique VIOOH Automation (anciennement VIOOH Automation) opérée par VIOOH, société partenaire dans laquelle JCDecaux est actionnaire majoritaire.

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

Les écrans numériques jouent un rôle central dans la vie des aéroports, notamment en termes de visibilité et d'impact, en témoignent les installations digitales du nouveau terminal 2 de l'aéroport international Canton-Baiyun. Cet ensemble de plus de 1 500 m² d'écrans digitaux et plus de 500 dispositifs (dont 4 iconiques, 11 LED, 126 x LCD85" et 47 x LCD 100") réinvente la communication en aéroport permettant aux annonceurs de créer des campagnes publicitaires inédites, spectaculaires et mémorables et aux passagers de vivre des expériences visuelles et esthétiques exceptionnelles.

De plus, les aéroports, avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, sont un lieu idéal pour diffuser des informations, des messages publicitaires ou du contenu ayant pour objet de distraire les passagers. Ces derniers sont disposés à interagir avec les médias numériques ; ils souhaitent télécharger des contenus et faire connaissance avec la marque. L'étude Airport Stories World démontre la puissance d'engagement que les médias numériques peuvent apporter à une marque :

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

Avec plus de 7 600 panneaux digitaux publicitaires déployés dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre digitale dense et riche en solutions pour les annonceurs, dont l'efficacité peut s'avérer stratégique, en particulier quand il s'agit d'augmenter la fréquentation des espaces travel retail.

VIOOH Content, une solution de gestion de contenu en temps réel opérée par VIOOH, favorise l'interactivité entre annonceurs et passagers comme le montre la campagne innovante « Global Selfie » d'Absolut qui a eu lieu en simultané, en mai 2018, à l'aéroport de Francfort et de Changi à Singapour, à l'occasion du lancement, en édition limitée, de la vodka « Absolut World ». En effet la marque invitait les voyageurs à télécharger un selfie via un site dédié avec leur nom, leur âge, leur ville et les endroits où ils aiment manger, boire et se retrouver entre amis dans leur ville natale. Une fois le contenu téléchargé et la modération effectuée, le tout s'affichait sur les écrans des terminaux à destination des villes mentionnées. Un bon moyen pour la marque de faire parler d'elle, et de créer le buzz à travers la diffusion d'un contenu viral.

D'autre part, cette solution favorise le drive-to-store et ce, associée à la technologie du Beacon. Les Beacons sont des capteurs installés dans les mobiliers publicitaires dans l'ensemble des terminaux qui détectent les équipements électroniques des passagers (smartphone, tablette) et qui entrent en contact avec pour autant que ceux-ci aient les fonctions Bluetooth et géolocalisations activées. Ainsi, en 2017, à l'aéroport de Changi à Singapour, JCDecaux a réalisé en partenariat avec Martell une campagne innovante, afin de promouvoir le lancement, en édition limitée, de la collection Martell Single Estate. 23 nouveaux écrans digitaux 85" ont diffusé des contenus dynamiques grâce à la solution VIOOH Content utilisée pour relayer des contenus personnalisés basés sur des informations en temps réel relatives aux vols et à la localisation géographique des passagers. Les vols à destination de huit villes chinoises, décollant dans un délai de 45 minutes à deux heures, étaient affichés sur les écrans digitaux, accompagnés d'un message invitant les passagers à profiter au mieux de leur temps d'attente en découvrant la nouvelle collection Martell Single Estate au magasin duty free le plus proche. Afin de capter instantanément l'attention des voyageurs, les messages étaient proposés en mandarin, ainsi qu'en anglais. Pour guider les passagers, à partir de leurs coordonnées GPS, les écrans affichaient la distance exacte jusqu'au magasin duty free.

La diffusion de contenus variés et adaptés en fonction de l'origine ou la destination des passagers, en différentes langues et dans les zones adaptées de l'aéroport, en temps réel maximise l'impact et la pertinence des campagnes digitales adressant le bon message, au bon moment, au bon endroit et à la bonne audience.

La publicité événementielle, qui permet aux annonceurs de créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport, et une expérience client forte et mémorable connaît toujours un franc succès. JCDecaux Airport propose à cet égard des dispositifs personnalisés pour sublimer et démultiplier l'impact d'une campagne, qu'il s'agisse de toiles géantes, d'objets 3D, de mobiliers interactifs, d'espaces d'exposition ou d'opérations de marketing relationnel. Les exemples de campagnes événementielles en aéroports sont nombreux et se multiplient à travers le monde. Les opérations récentes les plus spectaculaires figurent, entre autres, le « Christmas Tree Netflix » à l'aéroport de São Paulo, un sapin de Noël digital de 12 mètres de haut composé de 288 écrans LED ; le « Pop-up movie theater » de Atom tickets, à l'aéroport de New York JFK, pour promouvoir sa nouvelle application de billetterie cinéma offrant la possibilité aux passagers, la veille de Thanksgiving, de profiter tranquillement de leur temps d'attente devant un film avec popcorn ; le défilé de mode « Emporio Armani Boarding » à Milan-Linate durant la Fashion Week pour présenter la collection du créateur, proposant une immersion totale depuis les guichets jusqu'aux hangars avec sa bannière Emporio Armani pour des invités devenus voyageurs, le temps de l'événement, à destination de la marque éponyme.

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

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

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

Au 1^{er} janvier 2019, le Groupe détenait 275 contrats publicitaires représentant 321 617 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports dans 30 pays.

Au 31 décembre 2018, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2018) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 3 ans et 9 mois. Le montant des investissements initiaux et les coûts d'exploitation liés à l'entretien des supports publicitaires situés dans les métros, sont généralement inférieurs à ceux des contrats de Mobilier Urbain.

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

6.3.2. Présence géographique

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

En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires des bus dans 8 villes chinoises (compris Hong Kong), pour un total de 65 366 faces. De plus dans les métros, JCDecaux détient depuis 1977 le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway), concession renouvelée en 2018, et la ligne Airport Express (AEL) de Hong Kong et gère les espaces publicitaires des métros de Pékin, Shanghai, Canton, Chongqing, Nankin, Tianjin et Suzhou. JCDecaux Cityscape détient également la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral de même que l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 160 tramways.

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

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

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

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

- en Afrique/Moyen-Orient : Afrique du Sud, Algérie, Cameroun, Israël
- en Asie-Pacifique : en Chine (dont Hong Kong). Grâce à l'acquisition d'APN Outdoor, JCDecaux a renforcé sa position sur le territoire Australien dans les gares et les bus et a étendu sa présence à la Nouvelle Zélande
- en Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays Bas, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Russie
- sur le continent Américain : États-Unis, Panama, Pérou, Uruguay.

6.3.3. Audience et trafic

Le Groupe utilise pour les métros et systèmes de transit les mêmes techniques de géomarketing que pour le mobilier urbain et le grand format pour maximiser l'impact de ses réseaux publicitaires sur l'audience des métros et l'efficacité de son offre commerciale auprès des annonceurs. En Chine, où JCDecaux est le leader de la publicité dans les transports, le Groupe a développé en 2008 la première étude de mesure d'audience pour le métro de Shanghai, étude qui a été étendue en 2009 au métro de Pékin. L'étude d'audience R&F (Reach & Frequency) quantifie l'impact de chaque campagne publicitaire dans le métro.

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

En 2018, en Finlande, JCDecaux a mis en place de nouvelles méthodologies de mesure d'audience et de bases de données data pour renforcer la valeur de son inventaire digital dans le métro. Cette collecte à la fois active et passive de la data a permis aux annonceurs d'avoir une meilleure compréhension de l'audience qu'ils peuvent toucher grâce au média JCDecaux. En outre, un outil de planification des campagnes a été lancé en Janvier 2018 pour que les annonceurs aient une meilleure compréhension de l'audience et planifient leurs campagnes digitales. Grâce à cet outil, pour chaque groupe de médias digitaux se trouvant dans une même zone, une fiche est éditée avec des informations telles que le profil de l'audience et les centres d'intérêts.

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

6.3.4. Ventes et marketing

En 2018, les médias de transit du Groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

JCDecaux crée l'événement dans le métro

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

Le Best of The Best Awards, événement initié dès 2002 par JCDecaux Transport à Hong-Kong, a ensuite été dupliqué en 2007 aux autres métros chinois. Cette compétition, a pour but d'encourager la création de campagnes publicitaires exceptionnelles et récompense les meilleures d'entre elles. Depuis 2012, en raison d'un marché porteur un accent particulier est mis sur le métro de Shanghai, où chaque année l'équipe de JCDecaux met en place un thème central pour l'événement en fonction de la tendance et des centres d'intérêt du marché des médias en Chine.

Ces dernières années, pour s'inscrire dans les nouveaux usages mobiles des passagers, les thèmes choisis ont concerné les technologies interactives et le numérique en vue d'améliorer l'expérience des usagers du métro, en témoigne la thématique 2018 : « Ecosystèmes digitaux »

À Shanghai JCDecaux a obtenu 31 récompenses dans 13 catégories. Les principaux prix sont le platine « Best of the Best Awards », respectivement dans les catégories « Best Media Use » et « Créativité ». Il existe également deux prix attribués par les usagers, grâce à un vote en ligne sur Wechat, pour « la campagne préférée des passagers » et la « campagne numérique préférée des passagers ».

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

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

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

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

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

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

Les systèmes de transport sont également le lieu idéal pour mettre en place des campagnes événementielles et faciliter l'interaction et l'engagement avec les passagers. Le 30 mai 2018, pour le lancement du film Jurassic World, Fallen Kingdom, Universal Pictures et JCDecaux ont complètement transformé la station King's Cross à Londres en y installant un T-rex de 11m de haut, une gyrosphère abandonnée se prêtant parfaitement aux selfies des passagers et une expérience de réalité virtuelle dans un container désaffecté.

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

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

7. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l'Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d'affaires (source : JCDecaux). En 2018, l'Affichage grand format a représenté 14,2 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Situés généralement sur les grands axes de circulation des villes et de leurs agglomérations, les supports d'affichage grand format du Groupe permettent aux annonceurs de toucher de très larges publics, sur des cibles essentiellement automobilistes. Les réseaux d'affichage de JCDecaux comprennent des emplacements très qualitatifs, en termes de visibilité, dans les villes importantes telles que Paris, Londres, Berlin, Bruxelles, Chicago, Vienne, Madrid, Lisbonne, Moscou, Johannesburg et Mexico et offrent aux annonceurs une large couverture territoriale dans chaque pays. Sur nombre de marchés et plus particulièrement au Royaume-Uni, ces actifs en grand format sont convertis en supports numériques (Digital OOH).

L'activité Affichage comprend également la publicité lumineuse qui consiste essentiellement en la création et l'installation de néons publicitaires de très grand format et l'activité des toiles

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

7.1. Nature des contrats d'affichage

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

7.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait de 166 535 faces publicitaires réparties dans 23 pays européens (couvrant 2 247 villes européennes de plus de 10 000 habitants), quatre pays d'Asie-Pacifique, à savoir l'Australie, la Chine (Hong Kong), la Nouvelle-Zélande et Singapour, ainsi qu'en Russie, en Ukraine, au Qatar, en Ouzbékistan, au Brésil, au Chili, au Costa Rica, en République dominicaine, au Salvador, au Guatemala, au Honduras, au Mexique, au Nicaragua, au Panama, en Uruguay, aux États-Unis, en Afrique du Sud et dans 13 autres pays d'Afrique subsaharienne ainsi qu'au Nigéria. En 2018, le Groupe a poursuivi sa politique d'amélioration de la qualité des panneaux d'affichage grand format en démontant certains panneaux et en les remplaçant par des panneaux haut de gamme, rétro-éclairés, déroulants ou digitaux, tout en démontant, dans certains pays matures, les panneaux parmi les moins rentables afin d'optimiser ses coûts.

Au 31 décembre 2018, la répartition géographique des faces publicitaires du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	96 326
France	37 483
Reste du Monde ⁽²⁾	26 717
Royaume-Uni	3 208
Asie-Pacifique ⁽³⁾	2 642
Amérique du Nord	159
TOTAL	166 535

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

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

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

7.3. L'offre de JCDecaux

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

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

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

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

Dans le cadre de tous ces développements, JCDecaux a systématiquement opéré la conversion de l'ensemble de ses supports d'affichage obsolètes pour les remplacer par des panneaux plus modernes, rétro-éclairés, déroulants ou numériques, ce qui a permis au Groupe de maintenir un différentiel qualité auprès de ses clients et par conséquent, des prix de vente compétitifs. JCDecaux a, par ailleurs, remplacé une large proportion de son stock d'affichage classique par des supports d'affichage haute définition dotés d'une affiche en polyéthylène totalement recyclable. Grâce à cette transformation, non seulement le Groupe réduit son impact sur l'environnement en diminuant sa consommation de papier encollé sur les supports, mais le processus d'affichage et la visibilité s'en trouvent également améliorés. Cet engagement pris par le Groupe d'augmenter la qualité de l'offre d'affichage grand format est reconnu par le marché et contribue à l'avantage compétitif du Groupe.

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

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

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

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

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

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

7.4. Vente et Marketing

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

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

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

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

Pour accélérer sa croissance sur ce marché de la longue conservation, JCDecaux a lancé Easyway (www.easyway.jcdecaux.com), son portail dédié à la vente d'espaces publicitaires sur mesure en longue durée. Conçu pour présenter tous les emplacements

JCDecaux éligibles en France, ce site internet permet très simplement à un annonceur ou à son agence, en quelques clics, d'identifier les dispositifs les plus pertinents grâce à un puissant outil de géolocalisation, de simuler sa campagne dans une mise en situation virtuelle de son affiche et de la réserver. Cet outil permet de rendre le média plus ouvert et plus accessible aux petits et moyens annonceurs locaux.

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

LES ANNONCEURS

1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

Malgré des conditions commerciales toujours difficiles en 2018, tout comme pour les exercices précédents, l'amélioration de l'environnement économique mondial, notamment en Amérique du Nord et en Europe, les positions bien établies dans les marchés à plus forte croissance, notamment en Chine et en Amérique latine, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, ont permis au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée.

Dans ce contexte, comme cela fut le cas en 2017, nos segments Mobilier Urbain et Transport ont enregistré une croissance organique annuelle positive. Le segment Affichage a affiché une croissance publiée positive alimentée par la contribution d'APN OUTDOOR (2 mois de contribution novembre et décembre), mais une croissance organique négative.

L'un des facteurs ayant le plus contribué à ces relations a été l'investissement stratégique réalisé par le Groupe dans les plateformes numériques sur diverses activités correspondant à des catégories de dépenses à forte croissance.

En 2018, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls six annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe, et un seul représentait plus de 2 %. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2018, avec sept des principaux annonceurs déjà présents en 2017. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 11,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018 (11,3 % en 2017).

Le tableau suivant présente la part des plus grands secteurs d'activité du Groupe dans son chiffre d'affaires 2018 :

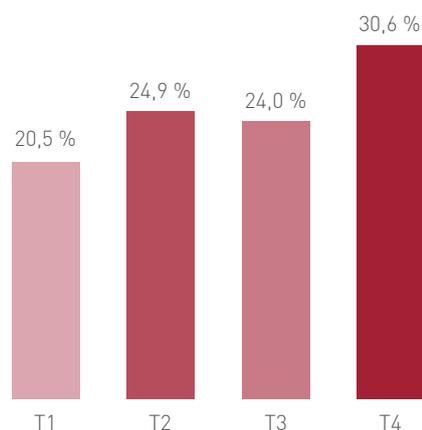
SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	16,2 %
Produits de beauté et Article de luxe	12,2 %
Loisirs, Divertissement, Cinéma	11,6 %
Finance	10,1 %
Agroalimentaire	8,1 %
Télécoms & Technologie	6,8 %
Automobile	6,2 %
Internet et e-commerce	6,1 %
Voyages	6,1 %
Services	5,8 %

Il convient de signaler la poursuite de la croissance des investissements avec notre Groupe du secteur numérique et en ligne en plein essor, notamment les plateformes en ligne et le e-commerce, au point que ce segment constitue désormais une importante source de revenus pour le Groupe.

Ces clients ont un retour direct quant à l'efficacité de leurs investissements publicitaires avec nous et ces placements ont continué d'augmenter pour s'établir désormais à 5,8 % de notre chiffre d'affaires publicitaire, contre 5,5 % en 2017, soit une croissance annuelle de 7 % du chiffre d'affaires investi en glissement annuel.

Cyclicité et saisonnalité

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



Saisonnalité et contribution du chiffre d'affaires ajusté 2018 par trimestre

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

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

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

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

3. JCDECAUX ONEWORLD : AU SERVICE DE NOS ANNONCEURS INTERNATIONAUX

Grâce à une présence et à un réseau publicitaire unique au monde, le Groupe JCDecaux est à même d'offrir à ses annonceurs la possibilité de réaliser des campagnes panrégionales, multi-supports et/ou multi-formats. JCDecaux OneWorld, le département mondial vente et marketing de JCDecaux, constitue un point d'entrée unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits et à JCDecaux Creative Solutions®, ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales.

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

JCDecaux OneWorld continue de mener des campagnes internationales pour des clients opérant dans divers secteurs, comme Huawei dans la technologie, Burberry dans les produits de luxe, ExxonMobil dans l'industrie, ainsi que de nombreux acteurs internationaux et régionaux du tourisme. La centralisation des ressources a aussi permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec L'Oréal, Estée Lauder et LVMH, notamment dans les aéroports où ces annonceurs sont à la recherche de médias de haute qualité à audience internationale. En outre, JCDecaux OneWorld a récemment établi des partenariats étroits avec des clients tels que Coty. La centralisation a également permis, pour des clients comme Pernod Ricard, d'accéder à une offre Creative Solutions® coordonnée au niveau central, en intensifiant l'activité de lancement des annonceurs dans de multiples pays grâce à une discussion centralisée unique.

Ces relations ont revêtu une importance particulière en 2018. Capitalisant sur les succès remportés depuis dix ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe a bénéficié du renforcement des ressources de JCDecaux OneWorld à travers le monde. Par exemple, les équipes JCDecaux OneWorld travaillent en étroite collaboration avec les équipes marketing basées en Asie-Pacifique, afin de fluidifier les interactions avec les clients du Groupe dans cette région. Les clients du secteur naissant des technologies en

Chine, à l'instar de Tencent, d'Alipay et d'Oppeo, ont été en mesure de pénétrer plus facilement les pays du reste du monde par l'intermédiaire de notre bureau JCDecaux OneWorld de Shanghai, tout comme Cisco et Zoom Video via les activités OneWorld à New York et San Francisco.

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

La collaboration avec Calvin Klein a été l'un des faits majeurs de 2018. Sur une journée ouvrable, JCDecaux a diffusé la campagne #MYCALVINS dans 11 villes de 7 pays différents sur plus de 800 écrans. L'ensemble de la campagne a été coordonné de manière centralisée, du briefing à la réservation et à l'exécution, via JCDecaux OneWorld. Le Groupe continue de développer ces relations multi-régions étroites avec des clients comme Coty, Burberry et Total selon une démarche unique sur notre secteur.

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

En 2018, JCDecaux a poursuivi le déploiement à l'international de la version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif, Création®, au bénéfice de bon nombre de ses partenaires et clients collaborateurs à l'échelle mondiale. Fin 2018, 15 pays du Groupe en étaient déjà dotés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. À la fin de l'année 2016, en réponse à l'importance croissante du numérique dans notre activité, un module a été ajouté permettant la même amélioration créative via cet outil pour la publicité digitale, facilitant ainsi l'augmentation accrue de cette partie de notre offre en 2018. Grâce à ces avancées dans l'assurance de la lisibilité et de l'efficacité des visuels, les clients nationaux et internationaux disposent d'une solution unique pour améliorer l'impact de leur communication sur les supports du Groupe.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

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

Avec ses nouveaux produits numériques, écrans digitaux de diffusion ou serviciels, JCDecaux joue pleinement son rôle de « City provider » et contribue activement à créer la ville de demain, mais aussi à rendre les environnements des infrastructures de transport (aéroports, métros...) plus serviciels et plus harmonieux pour les usagers. Ces nouvelles générations de produits, plus technologiques et encore plus visibles du grand public, renforcent et confirment la stratégie de JCDecaux d'un contrôle à chaque étape de la qualité de réalisation et de conception de ses mobiliers réalisés.

Dans la continuité des nombreux appels d'offres gagnés en 2017, l'année 2018 a d'abord été une année de déploiement sur le terrain à la fois de produits de masse : numérisation de nombreux contrats dans les villes, en aéroports et en métro en France comme à l'étranger, comme à Nice, Nantes, Londres ou New York, déploiement des écrans dans l'aéroport de Canton en Chine et dans le métro de São Paulo, montée en série de la production des kiosques de Paris – un mobilier d'une taille et d'une complexité inédite pour le Groupe, à produire en plusieurs centaines d'exemplaires – ou enfin déploiement des offres Vélo nouvelle génération de Lyon, Nantes et Luxembourg. Chacun de ces marchés implique à la fois l'intégration de services inédits suscités par l'Innovation du Groupe en matière de Recherche et Développement, et met en œuvre les capacités d'exécution technique dans des délais souvent très tendus. Qualité, esthétique, fonctionnalité et performance environnementale sont les caractéristiques premières des créations JCDecaux. Regroupées au sein de la Direction Générale Recherche Production et Opérations (DGRPO), une Direction Recherche et Développement et une Direction du Design intégrées travaillent au développement des nouveaux produits, en étroite collaboration avec la Direction des Projets qui est le point d'entrée unique pour les filiales, et la Direction Achats, Stocks et Production qui ont fait face dans le courant de l'année à un accroissement massif de leur activité de production de mobiliers Digitaux.

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

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

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

Les évolutions d'organisation sont permanentes pour une plus grande adaptabilité et réactivité aux évolutions technologiques et aux nouveaux besoins des clients mandants ou annonceurs. La transversalité et la conduite des activités en mode projet ont ainsi été renforcées, de même que les activités de recherche, de conception, d'industrialisation, de qualification, de veille et d'innovation technologique en amont. L'organisation de la R&D de JCDecaux se transforme par ailleurs afin d'être toujours plus ouverte sur le monde extérieur et d'intégrer directement au processus d'innovation de nouveaux partenaires comme des start-up ou des centres de recherche, en parallèle des processus clés de réalisation permanente de démonstrateurs et proof-of-concept, pour pousser en permanence la réflexion de tous les métiers du Groupe sur les nouveaux usages.

Il n'y a plus depuis 2016 de marché JCDecaux n'intégrant pas d'écrans de diffusion publicitaire et/ou d'information municipale, ce qui implique une adaptation permanente de l'organisation Recherche et Développement. Les équipes évoluent et s'organisent pour intégrer des composants digitaux en constante évolution, avec des cycles de vie technologiques courts de l'ordre de 1 à 2 ans, dans des Mobiliers Urbains qui doivent rester opérationnels et qualitatifs plusieurs décennies. Dans la continuité des années précédentes, les processus d'industrialisation et de qualification continuent de se structurer pour apporter aux différentes filiales du Groupe des produits fiables, différenciants, facilement exploitables et maintenables et adaptés spécifiquement aux contraintes de chaque site d'installation, dans un contexte de calendriers de développement toujours plus courts et des climats parfois difficiles – des processus qui ont particulièrement été mis à contribution cette année avec l'élargissement massif du panel de fournisseurs / intégrateurs de mobiliers digitaux pour faire face à une demande en croissance à deux chiffres. Cette recherche permanente de l'excellence en matière de design, de conception et d'intégration du développement durable a été récompensée à de multiples reprises, au travers, entre autres, des prestigieux prix Good Design (le plus ancien et le plus prestigieux au monde) et Green Good Design qui récompense l'intégration du développement durable dans la conception de produits industriels et promeut les entreprises responsables auprès du grand public.

Fin 2018, le prix Janus du design a récompensé la nouvelle génération de Vélos en Libre Service dessinés sous la Direction Artistique de Marcelo Joulia, mais aussi l'ensemble de l'Expérience Utilisateur Cyclocity®, qui a été complètement reconçue pour offrir aux clients particuliers et aux collectivités une expérience au niveau du leader historique de l'industrie. Cette récompense prestigieuse vient rejoindre l'« Ingenuity Award » reçu en décembre 2012 à New-York un prix international organisé par le Financial Times et Citi qui a été attribué à JCDecaux dans la catégorie infrastructure pour son système de Vélos en Libre-Service Vélib' installé à Paris depuis 2007. Ce prix, placé sous le thème des « Urban ideas in Action » valorisait les sociétés, les équipes et les organisations qui ont développé des solutions innovantes pour faire face aux challenges urbains. Cette distinction récompense l'esprit pionnier de JCDecaux, qui dès 2003, a lancé le premier dispositif de Vélos en Libre-Service à Vienne en Autriche. Depuis, 70 villes dans le monde ont adopté avec succès notre système de Vélos en Libre-Service.

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

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

2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des processus de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement en 2018, à la suite d'un audit externe, des certifications ISO 9001 et ISO 14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Production et Opérations.

3. INNOVATIONS RÉCENTES

Des avancées remarquables ont été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et du développement de produits utilisant les technologies digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor et outdoor a été développée par les équipes DGRPO (R&D, Design, Achats, Exploitation), incluant des dispositifs LCD de formats allant du 15", le plus petit, ou du 32" (cas des escalators digitaux et des écrans tactiles outdoor), jusqu'au 98" déployé en indoor dans les aéroports de Shanghai ou en outdoor sur la 5^{ème} avenue de New York, ou LED de pitch allant de 20mm à 2,5 mm selon les utilisations en indoor ou outdoor. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives e-Village® fonctionnant sur une architecture Android et à présent déployées dans des contextes aussi divers que les Aribus® de Paris ou les districts londoniens de Kensington et Chelsea, ont également été intégrés à l'offre Vélo en Libre Service Nouvelle génération, et déployés en plus de 450 exemplaires dans les bornes de Lyon, Nantes et Luxembourg. Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (La Torche et d'autres dispositifs à Londres, le métro de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour, de Guangzhou) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.

Si l'appel d'offre de l'emblématique marché Vélib' à Paris a été perdu en 2017, les quatre autres appels d'offres de 2017 – Lyon, Nantes, Luxembourg et Stockholm – ont été remportés et déployés en 2018 – à l'exception de Stockholm qui a été annulé pour des raisons juridiques. Ces déploiements ont été l'occasion de présenter une nouvelle Expérience Utilisateur totalement refondue, multi-canal et évolutive, et un nouveau design de vélo développé sous la Direction Artistique de Marcelo Joulia, dans un déploiement qui s'est fait sans interruption de service entre mai et novembre 2018.

Ces marchés sont également l'occasion de mettre en œuvre des vélos qui sont tous connectés, sont accessibles soit via une application dédiée soit grâce à une carte de transport. Ils pourront être verrouillés en-dehors d'une station physique dans le courant de l'année 2019, et Nantes a reçu en septembre 2018 des stations solaires, autonomes en énergie et installées sans génie civil. S'appuyant à la fois sur le savoir-faire du Groupe et des développements locaux, le futur système de Vélos en Libre-Service de Stockholm fonctionnera sans station physique, avec des vélos connectés qui devront être verrouillés dans des Stations Virtuelles identifiées avec la Ville.

Le marché Vélos en Libre-Service de Luxembourg a également été l'occasion de déployer pour la première fois un parc de vélos qui bénéficieraient tous d'une Assistance Electrique, en s'appuyant sur les développements réalisés sur le sujet depuis 2013 et expérimentés en public en décembre 2015 pendant la COP21. Bruxelles en 2019 dans le cadre d'un avenant au marché Villobus, puis Lyon en 2020,

verront également la mise en place d'une part de vélos hybrides, utilisables soit de manière purement mécanique, soit avec une assistance électrique pour les abonnés ayant souscrit à la location d'une batterie personnelle, qui est en cours de redéveloppement au début de 2019. Présentée fin de 2015 dans le cadre de la COP21, cette solution très innovante est redéveloppée pour tirer partie des améliorations de performance du marché des batteries et de la connectique, et s'intégrer de manière fluide dans le catalogue de solutions Vélo en Libre-Service nouvelle génération de JCDecaux.

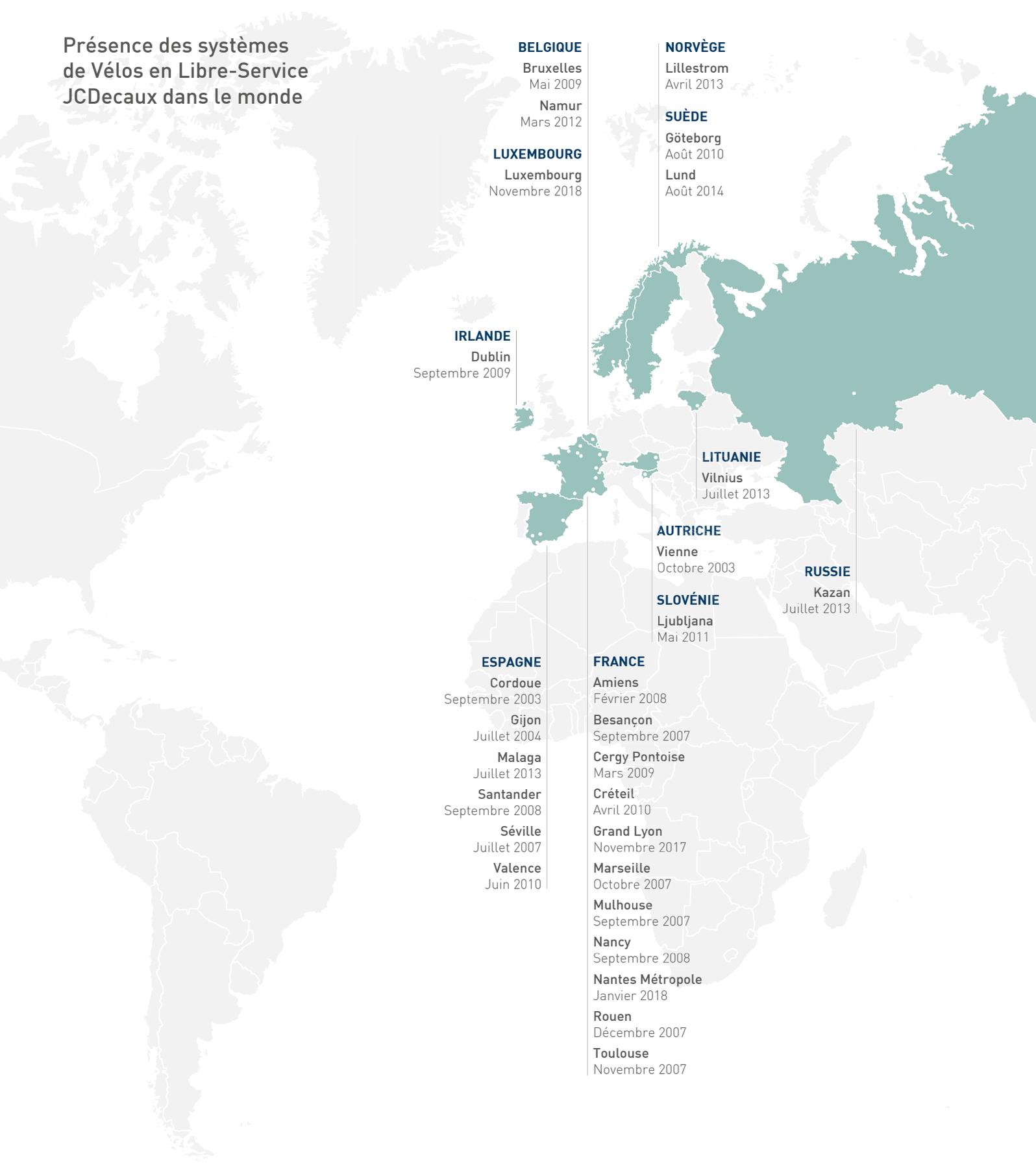
Les efforts d'innovation se poursuivent également sur les technologies liées à l'interactivité avec le développement de plateformes servicielles et publicitaires utilisant les technologies open source Android, la géolocalisation, le NFC et l'intégration des réseaux sociaux. Par ailleurs, la recherche de nouvelles solutions techniques s'accélère autour des thématiques de la Ville Intelligente, du Big data et de l'Open data adapté au milieu urbain. Dans le prolongement de l'équipement en 2015 des mobiliers de Paris avec des « beacons » capables d'interagir avec les smartphones, déjà mobilisés pour faciliter la digitalisation des rapports d'activité des équipes d'exploitation, 1500 mobiliers urbains de Lyon seront équipés en 2019 d'une signalétique numérique, permettant aux voyageurs et aux citoyens d'accéder directement sur leur smartphone aux informations locales de la Ville. De même, une partie des mobiliers urbains digitaux de Nice sera équipée début 2019 de capteurs de qualité de l'air et de flux, une première référence pour JCDecaux qui permettra d'enrichir significativement son offre de données « Smart City ». Cette offre « data » développée en concertation avec la toute nouvelle direction dédiée du Groupe s'est enrichie également en 2018 de la prévision de trafic via des solutions de capteurs déployés sur les routes, permettant aux dispositifs surplombant les plus grands carrefours de Lagos, la capitale économique du Nigéria, d'annoncer aux automobilistes des prévisions de temps de trajet.

En parallèle, la « Digital Signage Platform » développée depuis 2010 et répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain » digitale s'enrichit elle aussi notamment de fonctions de monitoring qui sont progressivement déployées dans les pays et permettront aux équipes d'exploitation de superviser la qualité de service apporté aux annonceurs, aux bailleurs et aux villes. Les équipes en charge de la plateforme, sous Maîtrise d'Ouvrage interne structurée au sein de la Direction de l'Exploitation Internationale, continuent également à faire progresser les outils intégrés visant à assurer le contrôle et l'intégrité des contenus numériques à diffuser, à programmer ces contenus (« scheduling ») de façon élaborée et adaptable à chacune des installations digitales, ainsi qu'à sécuriser les diffusions. D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2018, plus de 18 400 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. Outre la station vélo solaire déployée à Nantes et bientôt à Mulhouse, JCDecaux a déployé à Lagos, des Aribus® publicitaires complètement autonomes en énergie, en s'appuyant sur les capacités R&D d'optimisation de la consommation énergétique des systèmes d'éclairage et de sélection des solutions technologiques de panneaux solaires et de batteries.

Le portefeuille de 1 623 brevets et modèles est une autre démonstration du bien-fondé de cette politique, de la vitalité créative et de la puissance innovante des équipes de JCDecaux.

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



BELGIQUE

Bruxelles
Mai 2009

Namur
Mars 2012

LUXEMBOURG

Luxembourg
Novembre 2018

IRLANDE

Dublin
Septembre 2009

NORVÈGE

Lillestrom
Avril 2013

SUÈDE

Göteborg
Août 2010

Lund
Août 2014

LITUANIE

Vilnius
Juillet 2013

AUTRICHE

Vienne
Octobre 2003

RUSSIE

Kazan
Juillet 2013

SLOVÉNIE

Ljubljana
Mai 2011

ESPAGNE

Cordoue
Septembre 2003

Gijon
Juillet 2004

Malaga
Juillet 2013

Santander
Septembre 2008

Séville
Juillet 2007

Valence
Juin 2010

FRANCE

Amiens
Février 2008

Besançon
Septembre 2007

Cergy Pontoise
Mars 2009

Créteil
Avril 2010

Grand Lyon
Novembre 2017

Marseille
Octobre 2007

Mulhouse
Septembre 2007

Nancy
Septembre 2008

Nantes Métropole
Janvier 2018

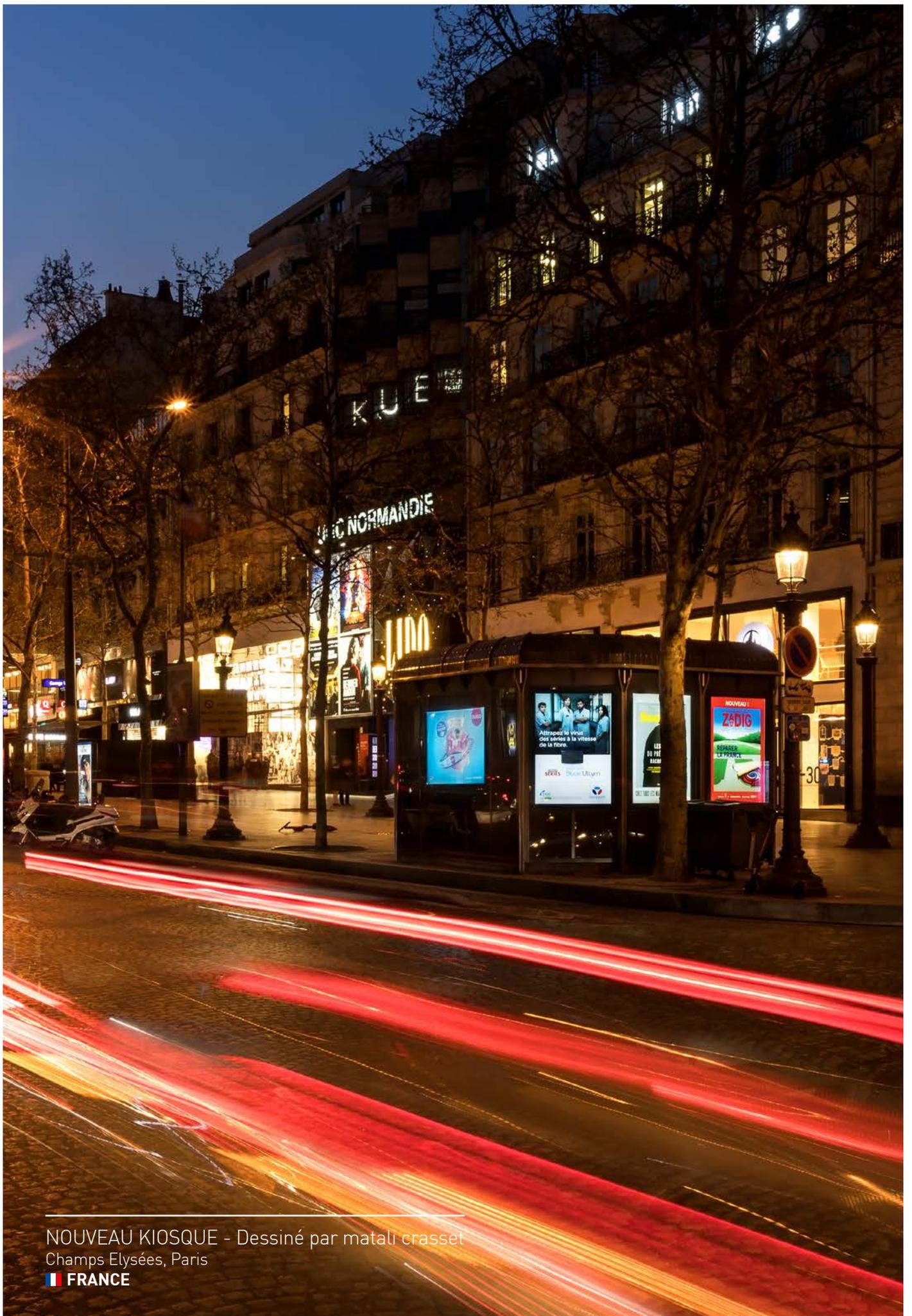
Rouen
Décembre 2007

Toulouse
Novembre 2007



JAPON
Toyama
Mars 2010

AUSTRALIE
Brisbane
Octobre 2010



NOUVEAU KIOSQUE - Dessiné par matali crasset
Champs Elysées, Paris
 **FRANCE**

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

(Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Notice d'information et éléments constitutifs de la déclaration de performance extra-financière 48

Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables ^{DPEF} 50

Notre Stratégie Développement Durable

La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux 52

Stratégie et objectifs 53

Soutien de JCDecaux aux Objectifs de Développement Durable et au Pacte Mondial des Nations Unies 54

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

La Direction du Développement Durable et de la Qualité 55

Le déploiement de la stratégie développement durable 55

Le pilotage des risques extra-financiers 55

Le pilotage de la performance extra-financière 56

JCDecaux en 2018 – chiffres clés ^{DPEF} 57

Notre engagement environnemental

Réduire nos consommations énergétiques 58

Réduire nos autres impacts environnementaux 62

La gestion de l'eau 64

Notre engagement social 65

Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe 67

Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe 69

La formation 71

La diversité et l'égalité professionnelle 73

Les conditions de travail 74

Notre engagement sociétal 78

Présentation de notre chaîne de valeur ^{DPEF} 78

Renforcer le développement durable dans la Politique Achat 79

Favoriser l'engagement de nos collaborateurs en faveur du développement durable 81

Les relations avec les villes, les sociétés de transport et les autres acteurs locaux 82

Les relations avec les annonceurs 88

Les relations avec les usagers 89

La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée 91

La contribution de JCDecaux aux communautés locales 91

La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière 93

Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) 94

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 98

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

- Le périmètre couvert par les données extra-financières est de 97 % du chiffre d'affaires et de 96 % des effectifs du Groupe (en ETP), sauf indication contraire dans le texte accompagnant les données présentées
- Conformément à l'article L225-102-1 du Code de Commerce, l'intégralité des éléments constitutifs de la Déclaration de Performance Extra-Financière sont disponibles dans le présent rapport :

ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE		PARTIE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	CHAPITRES	PAGES	
MODÈLE D'AFFAIRES		« Notre modèle économique » et « Nos valeurs fondatrices »	Activité du Groupe	18	
		« JCDecaux en 2018 – chiffres clés »	Le DD et la RSE	57	
		« Présentation de notre chaîne de valeur »	Le DD et la RSE	78	
		« Répartition de la valeur créée entre les parties prenantes »	Activité du Groupe	19	
		« La Stratégie du Groupe »	Activité du Groupe	20	
		« Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables »	Le DD et la RSE	50	
PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS		« Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers »	Le DD et la RSE	55	
		« Politique de maîtrise des risques »	Infos. Juridiques	284	
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	Description du risque	« Risque lié à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires »	Infos. Juridiques	284	
	Politiques appliquées, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Politique de conformité avec la loi Sapin II et la loi sur le Devoir de Vigilance »	Infos. Juridiques	293	
		« Focus sur l'Éthique des Affaires »	Le DD et la RSE	79	
RESPECT DES DROITS HUMAINS	Collaborateurs	Description du risque	« Risque lié au non-respect des droits humains des collaborateurs »	Infos. Juridiques	288
		Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs »	Le DD et la RSE	69
	Fournisseurs	Description du risque	« Risques liés au non-respect des droits humains des fournisseurs »	Infos. Juridiques	288
		Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Renforcer le Développement Durable dans la politique achat »	Le DD et la RSE	79

ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE		PARTIE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	CHAPITRES	PAGES
CONSÉQUENCES SOCIALES ET SOCIÉTALES	Description du risque	« Risque lié à la santé et à la sécurité des employés et des sous-traitants »	Infos. Juridiques	289
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »	Le DD et la RSE	67
	Autres informations obligatoires : <ul style="list-style-type: none"> • Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Section 5 « Les conditions de travail » 	Le DD et la RSE	74
	<ul style="list-style-type: none"> • Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées 	<ul style="list-style-type: none"> • Section 4 « La diversité et l'égalité professionnelle » 	Le DD et la RSE	73
	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujets non pertinents pour l'activité de JCDecaux 		
CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES	Description du risque, Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	Les enjeux environnementaux sont pleinement intégrés à la Stratégie Développement Durable de JCDecaux (cf. section « Notre Engagement Environnemental », mais non identifiés comme risque principal (cf. section « Risques environnementaux »)	Le DD et la RSE Infos. Juridiques	58 289
	Autres informations obligatoires <ul style="list-style-type: none"> • Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit 	<ul style="list-style-type: none"> • « Notre impact énergétique » et « Focus sur les postes significatifs de gaz à effet de serre » 	Le DD et la RSE	58
	<ul style="list-style-type: none"> • Economie circulaire 	<ul style="list-style-type: none"> • « Nos autres impacts environnementaux » et « Focus Economie Circulaire » 	Le DD et la RSE	62
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE	Description du risque, Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	Les enjeux de fiscalité responsable sont pleinement intégrés à la Stratégie d'entreprise (cf. Politique Fiscale), mais non identifiés comme risque principal	Etats financiers	113

- Le symbole ^{DPEF} est placé en face des titres de chapitres concernés par la Déclaration de Performance Extra-Financière
- Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations exprimant une conclusion d'assurance modérée, établi par le cabinet EY, Organisme Tiers Indépendant nommé pour l'exercice, est disponible à la fin de ce chapitre. Le symbole ✓ est placé en face des indicateurs concernés par ce rapport
- Les sujets identifiés par le symbole 🔍 font l'objet de focus spécifiques
- GRI G4 (critères essentiels) : une table de correspondance entre les indicateurs GRI G4 et les informations extra-financières de JCDecaux est disponible en page 94.

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

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



ACCÉLÉRATION DE L'URBANISATION MONDIALE ET DU DÉVELOPPEMENT DES TRANSPORTS

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

68 % de la population mondiale vivra dans des zones urbaines d'ici 2050 (contre 55 % en 2018) ¹

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

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

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

Emergence de plus en plus de « villes monde », notamment dans les pays en développement qui souhaitent offrir plus d'accessibilité, de connectivité, d'offre de mobilité, etc.

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

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

Les populations sont de plus en plus mobiles et passent de plus en plus de temps en dehors de chez elles, que ce soit en voiture, dans la rue, les trains, les gares ou les aéroports

Cette urbanisation et mobilité mondiale accrues permettent à JCDecaux de toucher une audience plus large et de proposer aux annonceurs des réseaux à échelle mondiale, nationale et locale



CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RARÉFACTION DES RESSOURCES

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

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

Les entreprises doivent adopter des objectifs de réduction de gaz à effet de serre ambitieux pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C

La réduction des émissions de gaz à effet de serre pour s'inscrire dans la trajectoire 1,5 degrés constitue une opportunité pour JCDecaux de renforcer davantage son avantage concurrentiel en repensant certaines opérations au regard de ce défi

70 % des catastrophes naturelles sont liées au climat, soit près de 2 fois plus qu'il y a 20 ans ⁴

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

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

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

² Airbus Global Market Forecast, 2017

³ GIEC (IPCC), Special report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels [...], 6 October 2018

⁴ WWF, Réinventer les villes comme un nouvel écosystème, 2015



TRANSFORMATION DIGITALE

ENJEUX

80 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020 contre 15 milliards en 2012 ⁵

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

D'ici 2020, la majorité de l'activité de **50 %** des entreprises du « Global 2000 » dépendra de leur capacité à créer des produits, services et expériences numériques améliorées ⁶

De nouvelles opportunités en lien avec l'accroissement de l'offre digitale, la « smart data » et la « smart city » émergent

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

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

Ce positionnement, combiné à une convergence du marketing extérieur et mobile (notamment grâce aux technologies NFC, Wi-Fi,...) renforce encore davantage la pertinence du média JCDecaux

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



ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION ET DES ATTENTES DES CITOYENS

ENJEUX

Le secteur collaboratif représentera **302** milliards d'euros à l'échelle mondiale d'ici 2025 ⁷

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

70 % des consommateurs déclarent vouloir adopter un mode de vie plus durable et respectueux de l'environnement, et **45 %** indiquent qu'ils choisissent en priorité des marques responsables ⁸

Les marques « meaningful* » ont surperformé de **206 %** sur le marché boursier entre 2006 et 2016 ⁹

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

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

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

Avec une audience potentielle de 870 millions de personnes par jour, JCDecaux est pleinement conscient de son influence sociétale sur les contenus diffusés et donc des comportements qui en découlent

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

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

⁵ Idate, The Internet of things Market 2013

⁶ International Data Corporation, IDC FutureScape Report, 2016

⁷ La ville collaborative, les dossiers urbanistik par JCDecaux, n°1

⁸ Étude Oeko Tex menée auprès d'un panel de plus de 11000 consommateurs dans 10 pays (Australie, Brésil, Canada, Chine, Allemagne, Inde, Japon, Espagne, Suisse et Etats-Unis) en 2017

⁹ Étude Havas 2017, "Meaningful brands global analysis" réalisée sur 1500 marques mondiales, plus de 300 000 personnes, 33 pays et 15 secteurs industriels différents

* Une marque "meaningful" est définie par Havas Group par son impact sur le bien-être personnel et collectif, en plus de ses bénéfices fonctionnels

NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

Tel que nous nous y étions engagé dans nos précédentes publications, et au regard des évolutions de nos activités (présence dans de nouveaux pays, augmentation de la part du digital dans nos activités,...) et des attentes de nos parties prenantes, JCDecaux a souhaité réaliser en 2018 une nouvelle étude de matérialité interne. Ses résultats confirment la pertinence de notre Stratégie Développement Durable et permettront de nourrir la réflexion du Groupe sur l'enrichissement de sa Stratégie Développement Durable, afin que celle-ci s'inscrive pertinemment dans la Stratégie d'entreprise de JCDecaux.

Note méthodologique sur notre matrice renouvelée en 2018

Notre matrice renouvelée présente 36 enjeux considérés comme matériels¹ pour JCDecaux. Elle retranscrit la vision collective de 190 personnes du top management de l'entreprise réparties dans l'ensemble des géographies où JCDecaux est présent et déploie aujourd'hui ses trois activités.

Cette étude souligne une convergence entre les enjeux considérés comme importants à la fois pour l'entreprise et pour nos parties prenantes, le nuage de points se concentrant dans le cadran supérieur de la matrice (cf. graphique vision globale). Pour plus de lisibilité, ces 36 enjeux sont présentés par famille d'enjeux : Business et Légitimité, Opérations, Social, Chaîne d'approvisionnement et Empreinte Economique et Sociale.

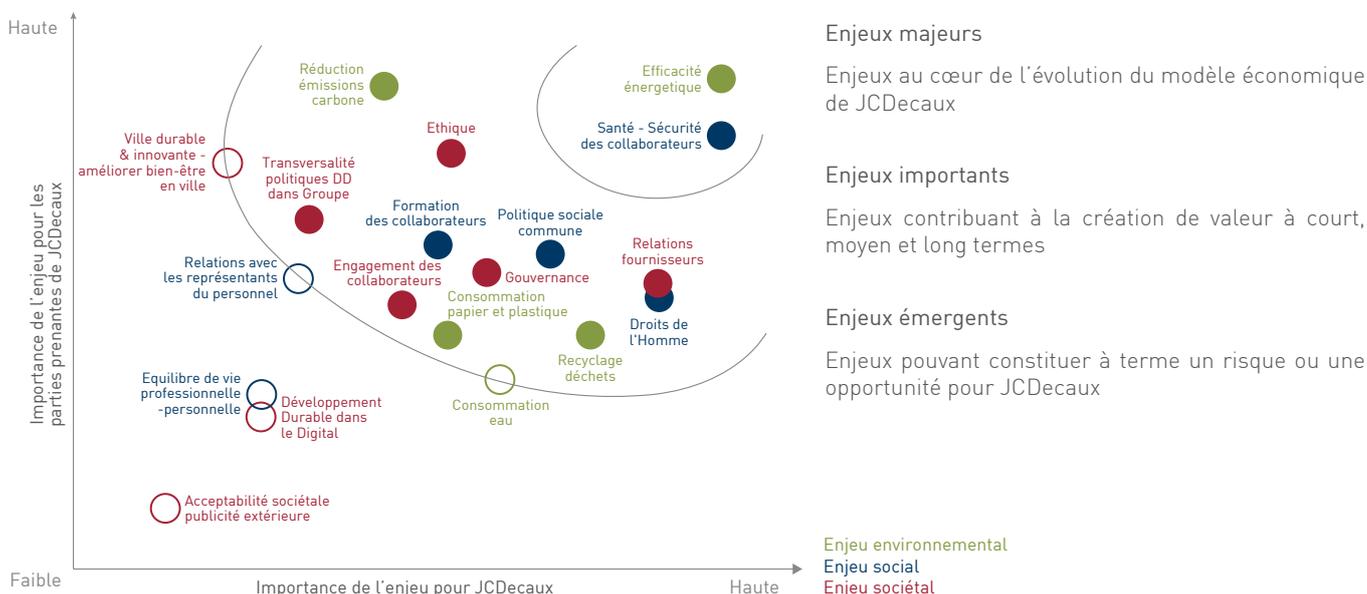
Deux principales étapes ont permis de réaliser la mise à jour de notre matrice de matérialité en 2018 :

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

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

Les résultats de cette matrice renouvelée seront présentés en même temps que la publication de l'enrichissement de la Stratégie Développement Durable de JCDecaux.

Rappel des résultats de la matrice réalisée en 2013



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

2. STRATÉGIE ET OBJECTIFS

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

Tableau récapitulatif des priorités stratégiques, objectifs et résultats :

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS	RÉSULTATS			
		2016	2017	2018	Indicateur
 RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES	Réduire les consommations des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-0,2 %	+3,6 %	+2,7 %	●
	Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020	-66 % ^(a) -25 % ^(b) -23 % ^(c)	Inchangé	Inchangé	●
	Couvrir 100 % des consommations d'électricité du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022	47 %	54 %	69 %	●
	Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-14 %	-13 %	-13 %	●
 RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX	100 % des affiches papiers imprimées par JCDecaux labellisées PEFC, FSC ou équivalent d'ici 2020	83 %	92 %	87 %	●
	90 % des affiches papiers recyclées d'ici 2020	74 %	75 %	73 %	●
	80 % des toiles contenant du PVC recyclées au sein de l'Union Européenne d'ici 2020	40 %	52 %	78 %	●
	70 % de déchets triés recyclés d'ici 2020	62 %	64 %	68 %	●
 DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE	100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification et d'évaluation des risques Santé-Sécurité d'ici 2018 ⁽¹⁾	51 %	87 %	91 %	●
	100 % des collaborateurs, identifiés dans la matrice de formation, formés à la Santé-Sécurité d'ici 2018 ⁽²⁾	74 %	81 %	86 %	●
	100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du Groupe d'ici 2019 ⁽³⁾		61 %	66 %	●
 METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE	100 % des pays conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales d'ici 2015 ⁽⁴⁾	100 %	Pas de nouvelle enquête réalisée	100 %	✓
	Déploiement de formations sur les Chartes dans 100 % des pays où le Groupe a le management d'ici 2016 ⁽⁵⁾	100 %	Pas de nouvelle formation réalisée	100 %	✓
 RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT	100 % des fournisseurs clés de JCDecaux ont signé le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux d'ici 2020	58 %	70 %	71 %	●
	Evaluation annuelle de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020 ⁽⁶⁾	39 %	36 %	46 %	●
	Audit de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020	15 %	17 %	21 %	●
 FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DURABLE	Former l'ensemble de l'Exécutive Management du Groupe au développement durable à fin 2020 ⁽⁷⁾	3 %	52 %	57 %	●
	100 % des pays ont déployé la formation en ligne au développement durable auprès des collaborateurs équipés d'un ordinateur d'ici 2018	9 %	74 %	100 %	✓

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

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

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

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

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

⁽⁴⁾ Périmètre des pays ayant répondu à l'enquête d'évaluation, couvre 97 % des ETP

⁽⁵⁾ % de pays ayant déployé les formations en digital learning anti-corruption en 2016 et développement durable en 2018

⁽⁶⁾ Périmètre du reporting extra-financier, excluant les pays de - de 5M€ CA

⁽⁷⁾ Exprimé en % de pays

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

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

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

À travers sa Stratégie Développement Durable, sa façon d'opérer au quotidien et son offre de solutions participant à l'émergence de la ville et d'une mobilité intelligentes et durables, JCDecaux contribue à 10 des 17 Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies :

LA CONTRIBUTION DE JCDECAUX

Via notre modèle d'affaires



Nos solutions pour une ville et une mobilité intelligentes et durables

Via les priorités de notre Stratégie Développement Durable



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

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies par notre offre de solutions durables et innovantes à destination des villes et sociétés de transport est détaillée dans le chapitre « Notre engagement sociétal » en page 78.

Par ailleurs, grâce à sa démarche de média responsable notamment via le soutien aux grandes causes (Section 7. « La contribution sociétale de JCDecaux » p. 91) et la mise en œuvre de programmes dont l'objectif est de valoriser et d'amplifier la communication responsable et positive des annonceurs (section 4. « Les relations avec les annonceurs » p. 88), JCDecaux soutient également les ODDs.

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

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



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

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

1. LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA QUALITÉ

La Direction du Développement Durable et de la Qualité a un champ d'action qui recouvre toutes les activités du Groupe. Elle est rattachée directement à un membre du Directoire, le Directeur Général Finance et Administration Groupe, et rend compte à minima 3 fois par an, au Directoire, de la performance extra-financière de JCDecaux, de l'état d'avancement des priorités de la Stratégie Développement Durable dans les pays du Groupe, et propose de nouvelles actions. Elle rend également compte au Conseil de Surveillance à minima une fois par an, de la performance extra-financière et de la bonne gestion des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe.

Ses missions principales sont :

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

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

2. LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

En 2018, la Stratégie Développement Durable est déployée dans 47 pays, portant le taux de couverture global de la Stratégie à 95 % du chiffre d'affaires de JCDecaux.

Focus sur le rôle des Experts métiers dit « les Sponsors »

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

Focus sur le rôle du réseau de Correspondants Développement Durable dans les pays

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

3. LE PILOTAGE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

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

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

Pour l'année 2018, 4 risques extra-financiers majeurs ont été identifiés et validés par le Directoire et le Comité d'Audit. Il s'agit des risques suivants :

- Le risque lié à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires
- Le risque lié à la santé-sécurité des employés et des sous-traitants
- Le risque lié au non-respect des droits humains des employés
- Le risque lié au non-respect des droits humains des fournisseurs.

La description de ces risques, des politiques et plans d'actions mis en place au regard de ces risques, et les résultats obtenus, sont disponibles dans le présent document, tel qu'indiqué dans la table de concordance page 48.

FOCUS SUR LE RÔLE DU COMITÉ DE VIGILANCE

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

Ce Comité s'assure de la bonne gestion des risques extra-financiers Groupe, et notamment du bon déploiement des Politiques et plans d'actions pertinents au regard des risques extra-financiers majeurs identifiés. En 2018, le Comité s'est réuni 2 fois.

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

4. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Périmètre de Reporting

En 2018, le taux de couverture global du reporting extra-financier est de 97 % du chiffre d'affaires et de 96 % des ETP du Groupe (vs. 98 % du CA et des ETP en 2017). Ce taux diminue par rapport à 2017 principalement du fait du rachat d'APN Outdoor.

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

- du périmètre de consolidation transmis semestriellement par la Direction financière en données ajustées*, et qui englobent JCDecaux SA et les filiales intégrées de manière globale ou proportionnelle. Les filiales mises en équivalence, sous contrôle conjoint, sont exclues du champ de collecte
- de critères liés à la taille de certaines sociétés du Groupe.

Au sein des données sociales, seules les données « Effectifs » (ETP) sont directement issues du reporting des données financières (données dites ajustées*) et couvrent ainsi 100 % du Groupe.

Processus de Reporting

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

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

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

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

*Se référer à la page 105 pour la définition de données ajustées

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

Pilotage de la performance extra-financière

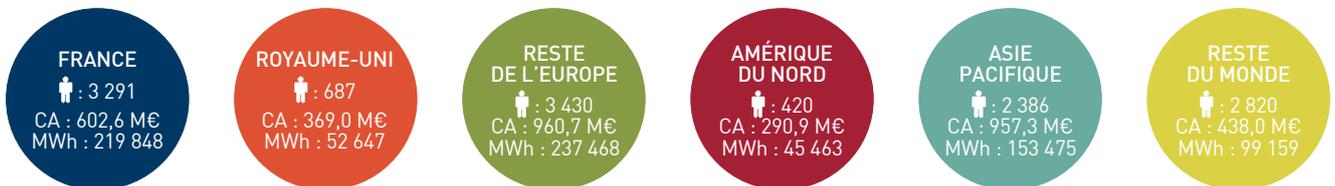
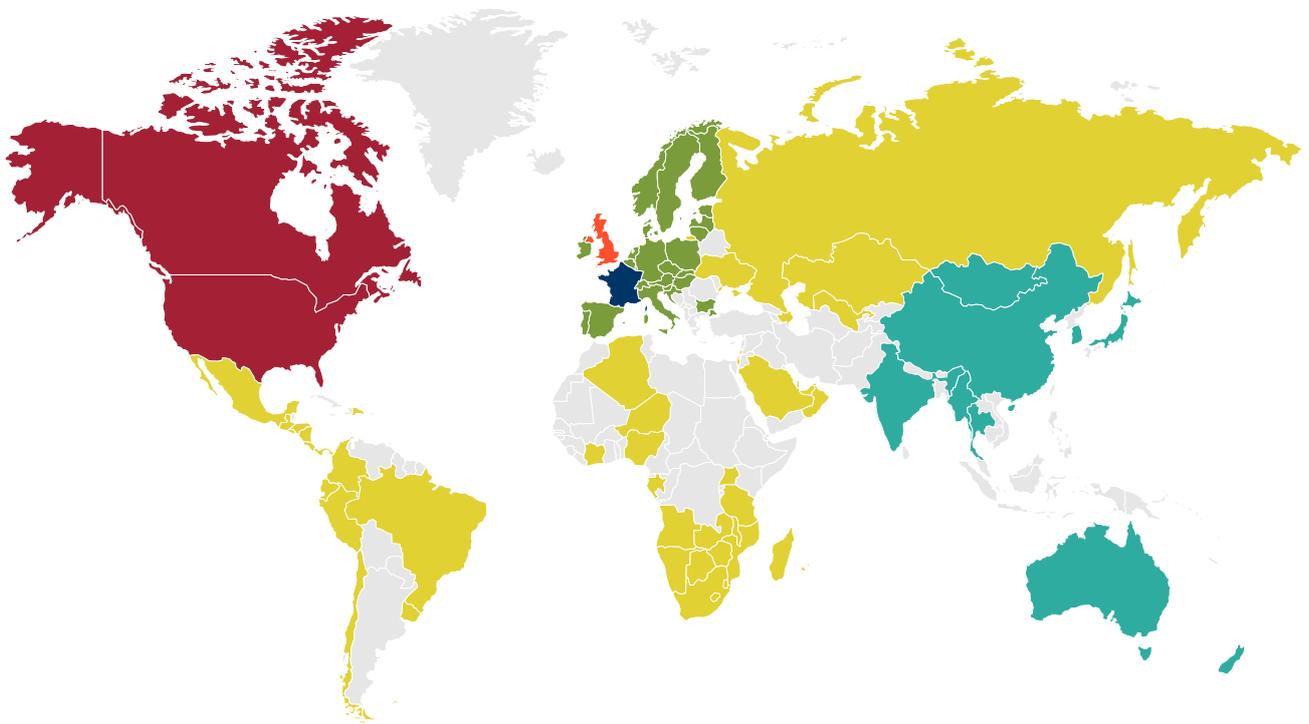
Afin d'exploiter pleinement les données recueillies, la Direction du Développement Durable et de la Qualité met à disposition du Management Corporate et des Pays des tableaux de bord sur les performances extra-financières dans le but d'assurer la revue des plans d'actions et des résultats des principales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

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

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

JCDECAUX EN 2018 – CHIFFRES CLÉS ^{DPEF}

13 034 collaborateurs en ETP (94,8 % en CDI)	3 618,5 millions d'euros de chiffre d'affaires	808 060 MWh de consommation énergétique	+80 pays	4 031 villes de plus de 10 000 habitants équipées de mobiliers JCDecaux	211 aéroports équipés de mobiliers JCDecaux	275 concessions de transport (hors aéroports) équipés de mobiliers JCDecaux	+870 millions de personnes d'audience potentielle
---	--	---	--------------------	---	---	---	---



NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

JCDecaux est engagé dans une démarche de réduction de ses impacts environnementaux dans l'ensemble de ses opérations. Des Analyses de Cycle de Vie réalisées par le Bureau d'Etudes de JCDecaux à l'aide du logiciel SimaPro, référent dans ce domaine, et des bilans de gaz à effet de serre aussi réalisés régulièrement par JCDecaux ont permis d'identifier les principaux impacts environnementaux de l'entreprise : les consommations énergétiques liées à la phase d'exploitation des mobiliers, les matériaux utilisés pour les campagnes d'affichage (le papier et le plastique) et la gestion des déchets. Ces trois impacts couvrent 76 % des émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie des mobiliers². Deux priorités stratégiques sont consacrées à la diminution de ces impacts.

La gestion des risques environnementaux est intégrée à la revue des risques Groupe (les risques environnementaux sont présentés en partie 2.8 de la partie Juridique, page 289 du présent document). Des revues plus détaillées sont également effectuées dans le cadre du système de management environnemental ISO 14001 existant dans 16 pays du Groupe et couvrant 58 % du chiffre d'affaires consolidé en 2018.

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

1. RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES

Notre impact énergétique ^{DPEF}

CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ✓

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

En MWh	2016	2017	2018
Mobiliers*	653 335	682 812	645 491
Véhicules**	120 104	117 283	111 881
Bâtiments***	47 658	49 201	50 687
TOTAL	821 096	849 296	808 060

CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES ✓

En MWh	2016	2017	2018
Mobiliers*	653 335	682 812	645 491
Bâtiments***	25 667	25 709	28 668
TOTAL	679 001	708 521	674 159
% d'électricité d'origine renouvelable	47 %	54 %	69 %

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

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

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

Au total, les consommations énergétiques de JCDecaux baissent de 5 % principalement du fait de la diminution des consommations électriques des mobiliers. Des améliorations de l'efficacité énergétique des mobiliers (notamment en Irlande et au Chili), et des améliorations de suivis de la mesure des consommations (notamment par le Royaume-Uni et le Brésil), ont permis de diminuer les consommations du Groupe.

² Phases d'exploitation et de fin de vie de nos mobiliers cf. « Focus postes significatifs de gaz à effet de serre » pour plus d'informations

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

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ✓

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

En TEQ CO ₂	2016	2017	2018
Mobiliers*	110 945	106 165	57 746
Véhicules	29 574	28 908	27 637
Bâtiments*	9 368	9 491	11 523
TOTAL DES ÉMISSIONS	149 887	144 563	96 905
Scope 1**	33 278	32 723	31 175
Scope 2**	116 609	111 840	65 731
Emissions déduites liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable	109 460	128 321	158 243

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

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

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

Le total des émissions de gaz à effet de serre résultant des activités de JCDecaux a diminué significativement en 2018 (-33 %) pour atteindre 96 905 teqCO₂. Cette diminution s'explique non seulement par les améliorations liées à l'efficacité énergétique des mobiliers, mais surtout par la politique du Groupe d'achat d'électricité d'origine renouvelable.

La couverture par de l'électricité issue de sources d'énergie renouvelable des consommations électriques du Groupe est passée de 54 % en 2017 à 69 % en 2018 du fait de la politique volontariste du Groupe bien relayée par certains pays qui ont réussi à atteindre 100 % de couverture. Depuis le lancement de cette politique en 2014, les émissions de JCDecaux ont été quasiment divisées par

deux (185 478 tCO₂ en 2013). En 2018, l'achat d'électricité d'origine renouvelable a permis d'éviter l'équivalent de 158 243 tonnes de CO₂. Hors déduction des émissions de CO₂ liées à l'achat

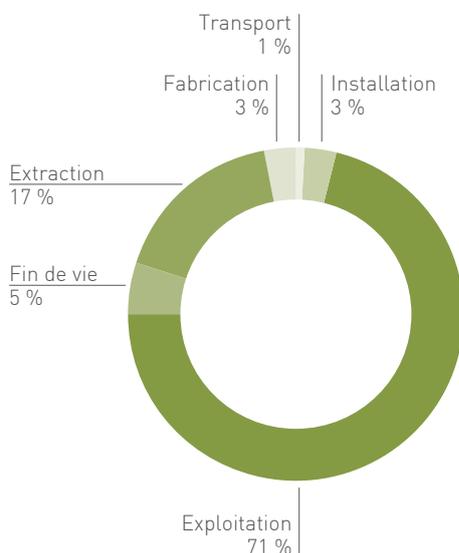
d'électricité d'origine renouvelable, les émissions totales brutes du Groupe (dites « location-based ») seraient de 255 148 teqCO₂ et auraient baissé de 6 %.

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

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

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

Les ACV réalisées portent sur au moins un mobilier de 6 familles* de mobiliers les plus répandues en exploitation. Ces familles couvrent 72 % du total des mobiliers en exploitation. Ces travaux**, résumés dans le graphique ci-dessous, permettent de mieux comprendre la répartition des émissions de GES sur le cycle de vie des mobiliers :



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

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

La phase de fabrication (3 % des émissions), correspond à la transformation de la matière première en composants pour nos mobiliers. Le transport (1 % des émissions) est calculé entre le lieu de fabrication et le lieu d'installation. La phase d'installation (3 % des émissions) inclut les impacts liés à l'installation des mobiliers sur site (terrassment, pose, scellement, finition du sol). Le processus de fin de vie des mobiliers et des consommables représente 5 % des émissions.

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

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

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

Engagement n°1 : réduire la consommation électrique des mobiliers

Nos enjeux

La croissance de nos activités dans plus de 80 pays dans le monde nous amène à disposer d'un parc de plus de 600 000 mobiliers en exploitation³

Les mobiliers représentent 80 % des consommations énergétiques de JCDecaux

Nos actions

JCDecaux agit pour diminuer ses consommations énergétiques et les émissions carbonées associées à travers plusieurs leviers : des mesures d'efficacité énergétique dans le design et l'usage des mobiliers, et la neutralisation des émissions liées aux consommations.

JCDecaux a défini des standards d'éclairage basés sur l'utilisation de la technologie LED pour ses mobiliers analogiques, qu'ils soient neufs ou déjà installés. Des seuils types de consommation sont déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par famille et typologie de mobilier. L'utilisation de la technologie LED permet de réduire les consommations électriques de plus de 60 % par rapport aux consommations des tubes fluorescents avec ballasts ferromagnétiques, et de 50 % par rapport aux tubes fluorescents avec ballasts électroniques. Depuis 2016, 71 % des pays dans lesquels JCDecaux est présent ont rénové les technologies d'éclairages d'une partie de leur parc de mobiliers, en remplaçant les éclairages existants par des éclairages LED.

³ C'est-à-dire les mobiliers qui consomment de l'électricité et/ou nécessitent un entretien et/ou un affichage

JCDecaux développe aussi des solutions de « smart lighting » agissant sur l'usage de l'éclairage (modulation de l'intensité lumineuse, détecteurs de présence,...) pour améliorer la performance énergétique des mobiliers de façon encore plus substantielle. En 2018, les Directeurs Techniques des pays du Groupe ont été sensibilisés à leur utilisation.

Les mobiliers digitaux représentent 14 % des consommations totales des mobiliers en 2018. Pour limiter ces consommations, ce type de mobilier est implanté selon une stratégie sélective et premium, et est sélectionné par la Direction des Achats Corporate selon des critères stricts de qualité et d'efficacité énergétique.

JCDecaux poursuit également une politique ambitieuse d'achat d'électricité d'origine renouvelable, pour atteindre 100 % de couverture des consommations électriques d'ici 2022. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité répondent à un cahier des charges strict : la production de l'électricité achetée doit avoir eu lieu dans l'année d'achat, être locale si possible, et exclure l'hydraulique de grande ampleur (+10 MW). JCDecaux propose aussi d'intégrer des panneaux solaires photovoltaïques à ses mobiliers. En 2018, 3 280 mobiliers bénéficient de cette technologie dans le monde.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	2018	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Réduire les consommations énergétiques des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)	Evolution de la consommation électrique des mobiliers analogiques (vs. 2012)	-0,2 %	3,6 %	2,7 %	● La consommation électrique des mobiliers analogiques augmentent vs 2012 principalement du fait de la croissance externe du Groupe (ex : acquisitions de Eumex, CEMUSA, Outfront, Top media,...). >> Prochaine étape : Dans le cadre du prochain enrichissement de la Stratégie, cet objectif sera réévalué au regard de l'évolution des enjeux et des activités du Groupe.
Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020*	Evolution de la consommation théorique des écrans LCD au m ²	-66 % (LCD indoor, vs. 2012)	Résultat inchangé	●	Objectif atteint pour les écrans LCD indoor. >> Prochaine étape : Dans le cadre du prochain enrichissement de la Stratégie, l'objectif de diminuer de 50 % la consommation électrique des écrans LCD outdoor sera réévalué au regard de l'évolution des solutions techniques.
	Évolution de la consommation théorique des écrans LED au m ²	-25 % (LED indoor, vs. 2012) -23 % (LED outdoor, vs. 2012)	Résultat inchangé	✓	Objectif atteint.
Couvrir 100 % des consommations électriques du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022 ✓	Part des consommations électriques couvertes par de l'électricité d'origine renouvelable**	47 %	54 %	69 %	● En 2018, JCDecaux atteint un nouveau record de couverture de ses consommations électriques par de l'électricité d'origine renouvelable : 69 %. >> Prochaine étape : Continuer le déploiement de la Politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable pour atteindre l'objectif d'ici 2022.

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

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

Engagement n°2 : réduire les consommations énergétiques des véhicules

Nos enjeux

Présent dans plus de 80 pays, les entités de JCDecaux dans le monde ont une flotte de plus de 5 500 véhicules, qui est utilisée principalement pour les tournées d'entretien, d'affichage et de maintenance et le transport des mobiliers

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

Nos actions

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

Dès 2006, JCDecaux a développé son propre programme d'éco-conduite à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule d'entreprise. Cette formation, renouvelée régulièrement, consiste à modifier le comportement des conducteurs vers une conduite plus douce afin de diminuer à la fois les consommations de carburant et le nombre d'accidents de la route. L'éco-conduite est déployée dans 55 % des pays du Groupe.

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

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

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2016	2017	2018	PROCHAINE ÉTAPE
Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	Evolution de la consommation de carburant aux 100 km*	-14 %	-13 %	-13 %	● >> Prochaine étape : Continuer le déploiement des formations à l'éco-conduite dans l'ensemble du Groupe et poursuivre le renouvellement de la flotte de véhicules au profit de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement.

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

Engagement n°3 : réduire les consommations énergétiques des bâtiments

Nos enjeux

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

Nos actions

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

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

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

Résultats

Nos résultats en matière de consommations énergétiques des bâtiments sont disponibles dans la partie « Notre impact énergétique » page 58. Un plan d'action spécifique à échéance 2015 avait été défini dans le cadre de cet engagement, le détail de nos résultats sur ce sujet est disponible dans nos précédentes publications.

Illustration



La filiale JCDecaux North America a obtenu la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) de ses bureaux situés dans l'Empire State Building à New York. LEED est le système d'évaluation des bâtiments écologiques le plus largement utilisé et reconnu dans le monde.

2. RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Nos autres impacts environnementaux^{DPEF}

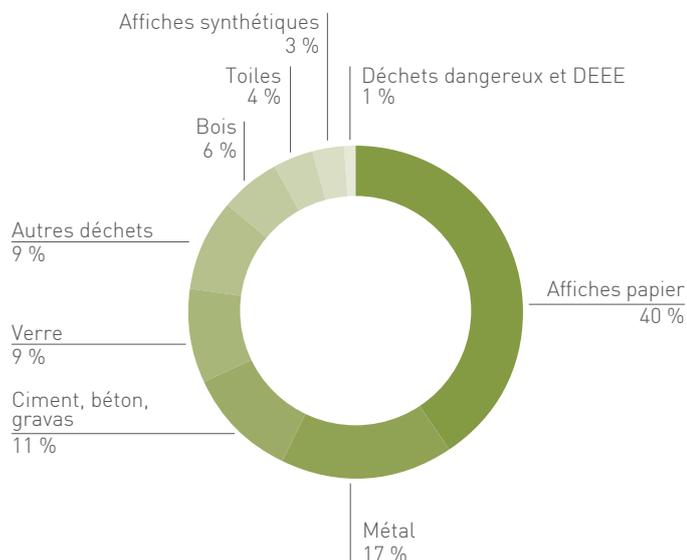
DÉCHETS GÉNÉRÉS

En tonnes	2016	2017	2018
Total déchets générés*	21 649	21 937	22 353
% déchets triés pour recyclage**	61,6 %	64,1 %	68,1 %

* Les déchets dangereux ne représentent que 1,0 % du total des déchets générés
 ** Le taux de recyclage comprend à la fois le recyclage et d'autres formes de valorisation
 NB : Ne sont pas pris en compte les déchets ménagers et les déchets gérés par la sous-traitance dans le total des déchets

L'augmentation du volume de déchets générés est principalement due à des opérations de démantèlement et d'élimination de stocks notamment en Espagne et au Danemark. Le taux de recyclage global augmente également, il s'élève à 68 % en 2018 principalement grâce à des améliorations substantielles des pratiques au Royaume-Uni, en Russie, en France, en Afrique, aux USA, au Guatemala et au Brésil.

Répartition des déchets triés par typologie



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

Nos enjeux papier

Les affiches papier sont au cœur du métier de JCDecaux dont la majorité des mobiliers sont des mobiliers non digitaux représentant 97 % des mobiliers

Le papier représente 41 % des déchets triés par JCDecaux

Nos actions

Pour les affiches papier imprimées par JCDecaux (environ 20 % du total des affiches papier posées), le papier utilisé doit être labellisé PEFC, FSC ou un équivalent local en fonction des pays. Ces labels

FOCUS ÉCONOMIE CIRCULAIRE^{DPEF}

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

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

Pour favoriser cette pratique, JCDecaux a mis en place « Le Store », un outil en ligne disponible pour l'ensemble des filiales du Groupe depuis 2013. Il permet aux pays disposant de mobiliers, réutilisables et en stock (Atribus®, Vélos en Libre-Service,...), de les mettre en ligne. Ces mobiliers peuvent ensuite être réservés par les filiales souhaitant proposer aux villes des mobiliers rénovés, quand cela est autorisé par leurs cahiers des charges. En 2018, 5 694 mobiliers ont été échangés grâce au Store, dont 5127 vélos, bornettes et bornes de VLS. Cette pratique est en augmentation significative par rapport aux années précédentes portant le nombre total de mobiliers échangés entre 2016 et 2018 à plus de 6 500 mobiliers.

attribués par des tierces parties permettent de garantir une démarche responsable de gestion de la forêt d'où est issu le bois servant à fabriquer les affiches. Toutes les affiches papier posées doivent quant à elles être recyclées ou valorisées.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	2018	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labellisées FSC, PEFC ou équivalent d'ici 2020*	% d'affiches papiers commandées labellisées	83 %	92 %	87 %	<p>Le léger recul de cet indicateur s'explique par une faible diminution des volumes d'affiches commandées dans certains pays ayant déjà mis en place la certification.</p> <p>>>Prochaine étape : continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100 % en 2020.</p>
90 % des affiches papier recyclées d'ici 2020*	% d'affiches papiers recyclées	74 %	75 %	73 %	<p>Le léger recul de cet indicateur est dû à des difficultés exceptionnelles rencontrées dans certains pays.</p> <p>>>Prochaine étape : continuer la mise en place du recyclage systématique des affiches papier.</p>

*Objectifs révisés en 2017

Engagement n°2 : améliorer le recyclage du PVC

Nos enjeux

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

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

Nos actions

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

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2016	2017	2018	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
80 % des toiles contenant du PVC recyclées à fin 2020 dans les pays de l'UE*	% de toiles PVC recyclées ou réutilisées dans les pays de l'UE	40 %	52 %	78 %	<p>Le taux de recyclage des toiles PVC augmente significativement en 2018 principalement grâce à la France où les difficultés exceptionnelles rencontrées en 2018 par la filière ont été levées.</p> <p>>>Prochaine étape : continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100 % en 2020.</p>

*Objectif révisés en 2017

Engagement n°3 : accroître le recyclage des autres déchets

Nos enjeux

Notre activité a généré plus de 22 300 tonnes de déchets en 2018
Plus de 15 typologies de déchets générés et recyclés

Nos actions

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

déchets générés en prolongeant la durée de vie de nos mobiliers, et la maximisation du tri, du recyclage et de la valorisation des déchets.

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

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	2018	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Atteindre 70 % de déchets recyclés d'ici 2020*	% de déchets triés pour recyclage ou valorisation	62 %	64 %	68 %	<p>Le taux de recyclage augmente en 2018 et passe à 68 % (vs. 64 % en 2017) principalement grâce à des améliorations substantielles des pratiques au Royaume-Uni, en Russie et en France.</p> <p>>>Prochaine étape : Poursuivre l'amélioration des pratiques de recyclage dans tous les pays.</p>

*Objectifs révisés en 2017

Les performances de JCDecaux en matière de gestion des déchets sont présentées ici par le taux de recyclage global, dans les engagements n°1 et n°2 avec les indicateurs de recyclage des affiches papier et des toiles PVC, et enfin dans le focus « économie circulaire » avec le nombre de mobiliers réutilisés grâce au « Store ». L'objectif de réduction des déchets non triés

par m² publicitaire défini initialement en 2014, a été atteint en 2018 principalement du fait de l'amélioration du tri dans certains pays (cf. commentaire % de déchets triés pour recyclage) et de l'augmentation de la surface publicitaire analogique prise en compte en 2018 du fait de l'intégration d'Outfront Mexique dans le périmètre de reporting.

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

JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du Groupe. A fin 2018, 16 pays sont certifiés ISO 14001 – l'Australie, la Belgique, le Brésil, le Danemark, Espagne, les Etats-Unis, la Finlande, la France, Hong Kong Transport, la Hongrie, l'Italie, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, et le Royaume-Uni – représentant 58 % du chiffre d'affaires de JCDecaux.

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

3. LA GESTION DE L'EAU

Notre impact

CONSOMMATION D'EAU

En m ³	2016	2017	2018
Consommation d'eau totale	155 825	161 435	167 386
Dont consommation d'eau de pluie	4 524	3 641	3 476

L'augmentation du volume total d'eau consommée est principalement due à l'internalisation des activités du contrat de New York, à des augmentations exceptionnelles au Portugal et au Panama, et à une variation de périmètre au Mexique.

Nos actions

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

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

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

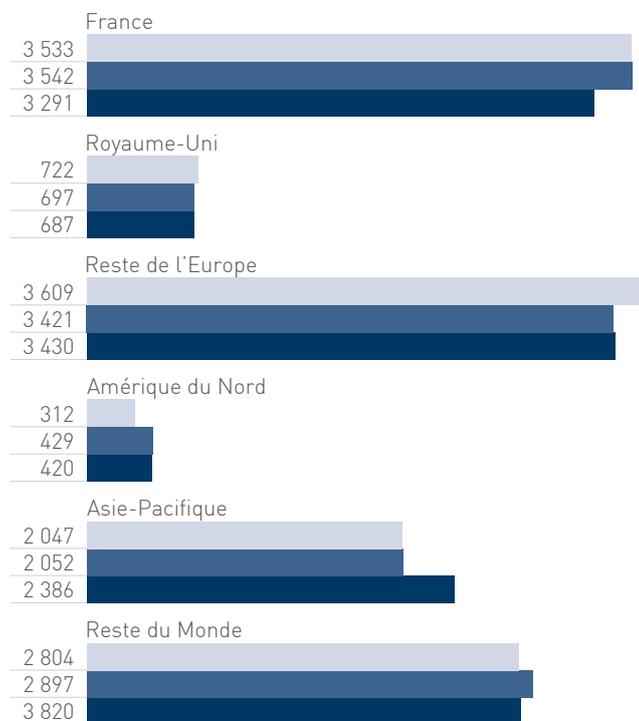
NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

Fort de ses 13 034 collaborateurs, JCDecaux considère son engagement envers ses collaborateurs comme un élément clé de sa réussite. La diversité de son offre de produits et services nécessite une grande variété de métiers et de compétences qui sont internalisés au sein de l'entreprise. Ainsi, JCDecaux crée des emplois variés, localement, partout où le Groupe est implanté, soit dans plus de 80 pays, 4 031 villes de plus de 10 000 habitants, 211 aéroports et 275 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways.

Depuis sa création, JCDecaux poursuit une politique forte de maintien dans l'emploi, de création d'emploi et d'embauches en CDI. Entre 2001 et 2018, les effectifs ont augmenté de 78 %, soit une augmentation moyenne annuelle de 3 %. La part des salariés en CDI augmente en 2018, elle s'élève à 94,8 % (vs. 93,4 % en 2017). Enfin, l'ancienneté moyenne est stable en 2018 et s'établissant à 9,3 ans au niveau du Groupe, et à 13,4 ans en France en 2018.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP)*

Nombre de personnes** au 31 décembre



■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

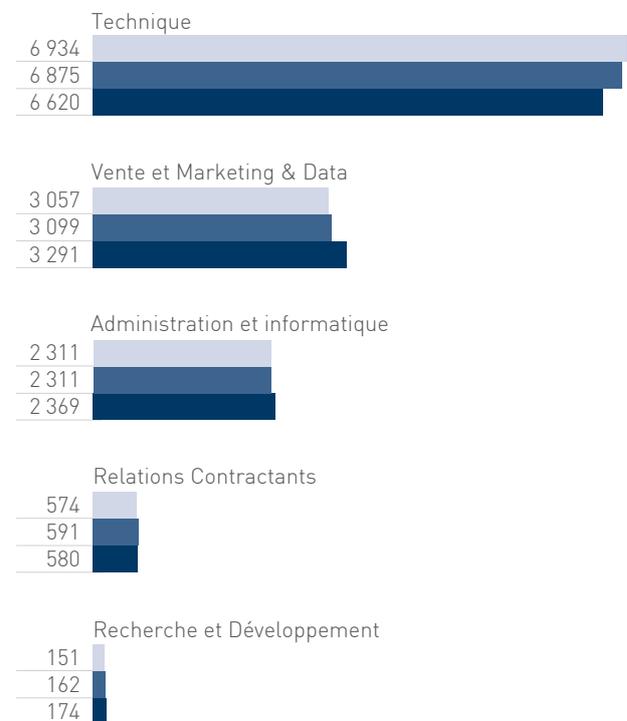
Au 31 décembre 2018, l'effectif total du Groupe JCDecaux s'élevait à 13 034 collaborateurs, soit une baisse de 4 personnes par rapport à 2017 (stable vs 2017). A périmètre constant, l'effectif 2018 enregistre une baisse de 216 personnes, soit une évolution de -1,7 % comparé à 2017 qui s'explique principalement par la fin du contrat des Vélos de Paris, et dans une moindre mesure par l'annulation du contrat provisoire des MUI de Paris en France. Les effets périmètre entraînant une augmentation des effectifs de 212 personnes sont principalement liés à l'acquisition du Groupe APN Outdoor présent en Australie et en Nouvelle Zélande.

* ETP : Équivalent temps plein

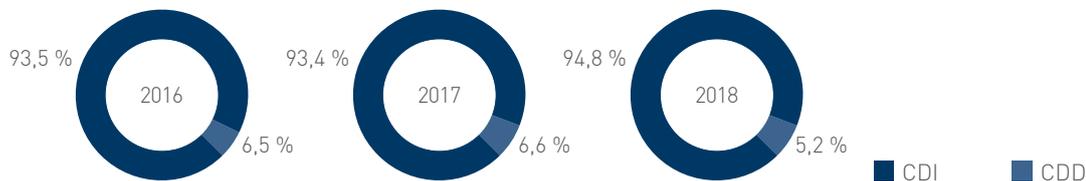
** Les données de répartition des ETP par zone et par métier sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe, avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER (ETP)*

Nombre de personnes** au 31 décembre

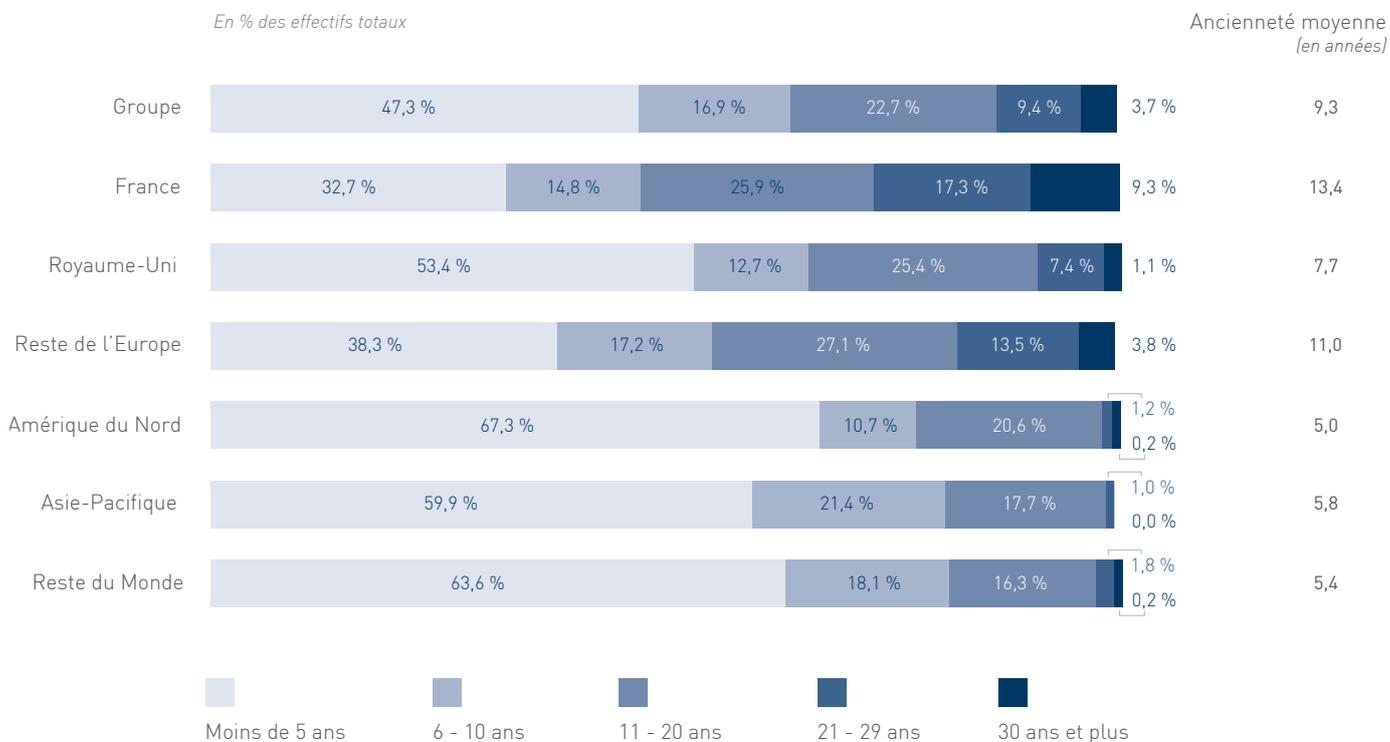


RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT



En 2018, le pourcentage de salariés en CDI s'élève à 94,8 %. Ce taux s'élève à 100 % dans 22 pays et le taux le plus faible au sein du Groupe est 74 % en 2018.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ANCIENNETÉ



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

1. DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE

Notre Engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ^{DPEF}

Nos enjeux

Le personnel opérationnel et de terrain, qui représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2018, est le plus exposé aux risques d'accidents et incidents de par ses activités (qui peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipement électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, le travail dans des lieux à où la « concentration » du public est forte,...).

La politique de l'entreprise est de recourir au minimum à la sous-traitance d'exploitation. Ce choix dépend cependant des contextes locaux et des contraintes organisationnelles liées aux parcs de mobiliers. Lorsque le Groupe a recours à des sous-traitants d'exploitation, les mêmes exigences de qualité et de sécurité sont attendues.

Nos actions

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

- Connaître, comprendre et maîtriser ses risques
- Avoir une organisation & un plan d'action santé-sécurité en place à l'échelle du pays et/ou de la Région
- Former les employés aux sujets santé-sécurité
- Réaliser des enquêtes sur les accidents afin de prendre les mesures nécessaires et éviter de nouveaux accidents
- Sécuriser les mobiliers
- S'assurer que l'ensemble de nos sous-traitants ont signés un contrat comprenant des clauses santé-sécurité détaillées et intégrer les opérations sous-traitées dans nos programmes d'inspections.

Le Groupe est dans une démarche d'accompagnement des filiales. Il fournit des recommandations et lignes directrices, notamment à travers du Comité Santé-Sécurité Groupe. Ce Comité est piloté par le Directeur de l'Exploitation Internationale et est composé de Responsables Santé-Sécurité régionaux ou locaux et du Responsable Développement Durable QSSE et/ou de la Directrice Développement Durable et Qualité.

Les membres du Comité Santé-Sécurité se réunissent 4 fois par an pour définir et suivre les objectifs et plans d'actions au niveau du Groupe, les résultats des audits pays réalisés et les bilans trimestriels sur les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. En 2018, les travaux du Comité ont notamment permis de renforcer les actions de sensibilisation au sein du Groupe (celles-ci sont décrites ci-après). En 2019, ces travaux se poursuivront et une réflexion sera également menée dans le but de renforcer toujours davantage les mesures de sécurité des sous-traitants d'exploitation.

Le sujet de la Santé-Sécurité est aussi revu plusieurs fois par an en Directoire. Cette revue comprend notamment le bilan des actions de l'année, le suivi des objectifs y compris des objectifs de réduction

des taux de fréquence et de gravité, la revue des accidents majeurs de l'année, la validation des prochaines étapes et des critères santé-sécurité qualitatifs et quantitatifs à inclure dans la rémunération variable des Managers de zones et de pays. L'intégration de critères Santé-Sécurité dans la rémunération variable des Responsables est en place depuis 2017.

Cette Politique est accompagnée d'un manuel des opérations détaillé avec des exemples concrets. L'ensemble des documents sont disponibles sur l'intranet du Groupe. Les filiales sont invitées à adapter et enrichir le contenu pour définir leurs propres manuels en fonction de leurs réglementations locales et de situations pertinentes couramment rencontrées.

Pour promouvoir la diffusion d'une culture Santé-Sécurité au sein du Groupe plusieurs types d'actions sont mises en place : la sensibilisation des Responsables de Zones et Pays via une campagne de formation lancée en novembre 2018, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs via la campagne « Safety out of Home, Safely Home » , et les audits terrain pour évaluer la maturité du système de management de la Santé Sécurité dans les pays et leurs apporter un accompagnement personnalisé.

Cette démarche d'audit a été lancée en 2014. En 2018, le Groupe a entamé un nouveau cycle d'audit des entités. Les entités à auditer sont déterminées selon le niveau de risques : acquisition récente, réglementations locales faibles, accidents nombreux et/ou graves, sous-déclarations potentielles, audits de suivi. En 2018, 16 entités du Groupe ont été auditées.

En parallèle, certaines filiales ont mis en place une démarche de certification OHSAS 18001 ou ISO 45001. C'est le cas de 7 filiales du Groupe – l'Australie, l'Espagne, la Finlande, Hong Kong Transport, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Singapour a reçu la certification Bizsafe qui est un équivalent local s'appuyant sur le standard OHSAS 18001. L'ensemble des filiales certifiées représente 17 % des ETP du Groupe en 2018.

Se référer à la partie 5 « Les relations avec les usagers » pour plus d'informations sur la santé et la sécurité des usagers.

Notre bilan

Le taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs s'élève à 22,5 en 2018. Il diminue pour la 4^{ème} année consécutive confirmant l'efficacité de la politique Santé-Sécurité Groupe déployée depuis 2014. En 2018, cette diminution est due principalement à la baisse du taux de fréquence de la France et de la zone Reste de l'Europe avec notamment des baisses significatives en Allemagne et en Espagne. La hausse du taux de fréquence en Amérique du Nord est principalement due à l'augmentation de la proportion d'effectif opérationnel dans la filiale du fait de l'internalisation du contrat de New York fin 2017. Les mesures de prévention et d'analyses des accidents et incidents ont été renforcées sur cette zone. La zone Reste du Monde voit également son taux de fréquence augmenter principalement du fait de la formalisation et du renforcement du suivi des accidents en Amérique Latine, zone sur laquelle plusieurs opérations de croissance externe ont été effectuées ces 3 dernières années.

ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT ✓

Au 31/12	TAUX DE FRÉQUENCE			TAUX DE GRAVITÉ		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
France	50,5*	47,0*	43,0	1,9	2,2	2,1
Royaume-Uni	2,4	4,2	6,2	0,2	0,0	0,1
Reste de l'Europe	25,1	22,9	18,7	0,5	0,4	0,5
Amérique du Nord	15,2	19,0	23,6	0,5	1,0	1,0
Asie-Pacifique	6,9	4,7	8,3	0,3	0,3	0,3
Reste du Monde	14,9	13,8	19,7	0,2	0,2	0,3
GROUPE	24,9*	22,8*	22,5	0,8	0,8	0,8

NB : - Le taux de fréquence représente les accidents de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) par million d'heures théoriques travaillées

- Le taux de gravité représente les jours de travail perdus résultant d'un accident de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) par millier d'heures théoriques travaillées

- Les heures théoriques travaillées sont calculées comme suit : nombre d'ETP* nombre de jours théoriques travaillés* nombre d'heures théoriques travaillées par jour

* Les taux de fréquence de la France publiés pour 2016 et 2017 ont été ajustés suite à une revue du paramétrage de l'outil informatique RH France (les données initiales étaient pour la France de 43,7 en 2016 et 32,9 en 2017 et pour le Groupe de 23,2 en 2016 et 19,2 en 2017)

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	2018	PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification des risques et une matrice d'évaluation des risques Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place un système d'identification et d'évaluation des risques*	51 %	87 %	91 %	● >> Prochaine étape : le suivi se fera dorénavant au travers des audits. L'accent sera mis notamment sur l'analyse des risques sur les activités non routières.
100 % des collaborateurs identifiés dans la matrice de formation sont formés à la Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place une matrice de formation à la Santé-Sécurité**	74 %	81 %	86 %	● >> Prochaine étape : le suivi se fera dorénavant au travers des audits.
100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du Groupe d'ici 2019	% d'entités ayant mis en place un système de management Santé-Sécurité complet***		61 %	66 %	● >> Prochaine étape : Continuer la mise en place de plans d'actions locaux et manuel de Santé-Sécurité dans l'ensemble des pays.

* Périmètre Groupe, hors entités dans lesquelles JCDecaux n'est pas majoritaire, et hors entités acquises depuis moins de 2 ans et avec un chiffre d'affaires consolidé de moins de 5 millions d'euros

** Périmètre du reporting extra-financier, représentant 96 % des ETP en 2018

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

FOCUS "SAFETY OUT OF HOME, SAFELY HOME"



Une campagne de sensibilisation Groupe a été lancée en avril 2017 pour renforcer les connaissances des collaborateurs sur le sujet de la Santé-Sécurité. En complément des posters et des règles d'or à suivre, des supports de communication à destination des employés de terrain ont aussi été diffusés pour susciter les échanges des équipes sur le sujet de la Santé-Sécurité sous un format innovant de type quizz. Par ailleurs, un programme de partage de bonnes pratiques a été mis en place.

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

Engagement n°1 : déployer le corpus de Chartes de JCDecaux et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs^{DPEF}

Nos enjeux

38 % des effectifs du Groupe se situent dans des pays dont le niveau de corruption perçu est élevé (indice supérieur à 60 selon l'ONG Transparency International)

24 % des effectifs du Groupe se situent dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des conventions fondamentales de l'OIT

Nos actions

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

La Charte Éthique de JCDecaux a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Cette Charte a été publiée initialement en 2001, puis actualisée en 2005, 2009, 2014 et 2018 (cf. partie juridique pages 293 pour plus d'informations).

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux, quant à elle, décrit l'engagement du Groupe en faveur du respect des Droits de l'Homme, et renforce la protection des droits sociaux fondamentaux, notamment en matière de Santé-Sécurité, durée du temps de travail et congés payés, et en condamnant toutes formes de travail forcé, travail des enfants, discrimination au travail, harcèlement ou violence, pour l'ensemble des collaborateurs. A travers cette Charte, initialement publiée en 2012, et actualisée en 2013, puis en 2018 afin d'activer une procédure d'alerte en conformité avec la loi sur le Devoir de Vigilance, JCDecaux formalise son engagement à soutenir la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les Principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Cette Charte est déployée dans la majorité des pays du Groupe.

Les membres du Directoire de JCDecaux ont la responsabilité directe, avec comme relais la Direction des Ressources Humaines Projets Internationaux et la Direction Juridique, de la diffusion à travers le Groupe, du Corpus de Chartes et des valeurs qu'elles véhiculent. Le management local de chaque pays est responsable du respect et de la bonne application des principes et des normes énoncés dans les Chartes. Ces Chartes sont disponibles sur le site internet de JCDecaux et les intranets de chaque pays.

Pour favoriser la compréhension des principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, JCDecaux a déployé depuis 2017 un guide présentant de manière concrète des exemples, points de vigilance et bonnes pratiques pour illustrer chacun des principes de la Charte et aider les pays à les mettre en place localement.

Des formations sont également proposées aux collaborateurs pour faciliter davantage la mise en œuvre des principes des Chartes. En 2016, une formation en digital learning sur la prévention de la corruption a été déployée dans l'ensemble des filiales du Groupe. En 2018, une autre formation en digital learning sur le développement durable a été déployée dans l'ensemble des filiales du Groupe.

Cette formation aborde l'ensemble des sujets de la Stratégie Développement Durable, y compris la présentation du Corpus de Charte et des objectifs afférant à cette priorité Stratégique. En 2019, un plan de communication et de sensibilisation spécifique à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales sera développé à destination des collaborateurs afin d'ancrer toujours davantage la bonne compréhension et la mise en œuvre des valeurs sociales fondamentales de JCDecaux.

Tous les deux ans, une évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales est effectuée. L'évaluation est réalisée sous forme de questionnaire en ligne inspirés du « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights. Ce questionnaire demande aux filiales les informations sur les pratiques locales liées aux principes énoncés dans la Charte. En cas de non-alignement, la filiale concernée doit mettre en place un plan d'actions correctif. Une première évaluation a été effectuée en 2013, donnant lieu à la mise en place en 2014 de 23 plans d'actions. Fin 2015, une nouvelle évaluation a permis d'identifier des non-alignements donnant lieu à la mise en place d'actions correctives dans 4 entités du Groupe. Début 2018, une nouvelle évaluation des pays a été menée à laquelle 56 entités du Groupe ont répondu, couvrant 97 % des ETP à fin 2017. Cette évaluation a permis d'identifier 17 entités présentant des non-alignements principalement liés aux principes de non-discrimination et de durée du temps de travail. ✓ Les entités concernées se sont engagées à mettre en œuvre des plans d'actions correctifs. Il peut rester quelques non-alignements justifiés par des contraintes spécifiques locales dans certains pays. Ces éléments font l'objet d'un suivi par la Direction des Ressources Humaines Projets Internationaux.

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

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	2018	PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays sont conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux dès 2015	% de conformité des pays à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales	100 %*	Pas de nouvelle enquête	100 %**	✓ >> Prochaine étape : Continuer le suivi de conformité via les lettres de représentation des filiales et les contrôles de l'audit interne. Un nouveau questionnaire d'évaluation de conformité sera lancé sous deux ans.
Déployer des formations aux deux Chartes dans 100 % des pays du Groupe dès 2016	% de pays ayant déployé une formation	100 %***	Pas de nouvelle formation	100 %****	✓ Au total 9 603 collaborateurs équipés d'un ordinateur ont suivi la formation développement durable. >> Prochaine étape : Développer un plan de communication et de sensibilisation spécifique aux deux Chartes en 2019.

* Périmètre de couverture de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales en 2016, soit 97 % du chiffre d'affaires

**Périmètre des pays ayant répondu à l'enquête d'évaluation, représentant 97 % des ETP du Groupe en date de l'évaluation

***% de pays ayant déployé la formation anti-corruption (pays où JCDecaux a le management)

****% de pays ayant déployé la formation développement durable en digital learning

Engagement n°2 : le développement des collaborateurs

Nos enjeux

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays avec des entités de tailles variées, allant de plus de 3000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille

La gestion des ressources humaines est décentralisée au sein de chaque filiale, ce qui apporte au Groupe une grande flexibilité pour adapter au mieux son mode de fonctionnement selon le contexte et les réglementations locales

Nos actions

Pour développer le capital humain et assurer le bien-être des collaborateurs, des initiatives spécifiques sont mises en place localement par les filiales. JCDecaux a capitalisé sur ces initiatives et a déployé, en 2016, un guide de bonnes pratiques sociales conçu sur la base d'une cartographie réalisée entre 2014 et 2015. Ce guide contient notamment des recommandations sur : l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, la conduite d'enquêtes de satisfaction, la réintégration de collaborateurs après une longue absence, et la prévention des démissions à travers la conduite d'entretiens de départ et leurs analyses. Entre 2016 et 2018, 18 pays du Groupe ont réalisé des enquêtes de satisfaction des collaborateurs.

Le bien-être et la satisfaction des collaborateurs représentent donc une préoccupation importante pour JCDecaux, comme en témoignent les labellisations obtenues par plusieurs entités du Groupe.



JCDecaux North America, JCDecaux Brésil et Infoscreen Autriche sont labellisés « Great Place to Work® ». Cette labellisation, qui désigne les entreprises où il fait bon travailler, repose sur une enquête menée de manière anonyme auprès des collaborateurs. Un questionnaire détaillé permet de recueillir leur avis sur 5 dimensions clés : crédibilité, respect, équité, fierté et convivialité. Les résultats de cette enquête comptent pour 2/3 de la note finale. Le dernier tiers est attribué à la suite d'une évaluation des pratiques managériales mises en œuvre au sein de l'entreprise.

La synthèse des différents résultats est consultable sur : <http://reviews.greatplacetowork.com/>

JCDecaux France a reçu le label « Happy At Work for Starters » en 2018, à l'occasion de sa première participation. JCDecaux fait partie des 12 entreprises labellisées parmi plus de 300 entreprises ayant pris part à l'enquête. Ce label récompense l'excellence des entreprises en matière d'accueil, de management et d'accompagnement des salariés âgés de moins de 28 ans. Les résultats de l'enquête anonyme menée par ChooseMyCompany donne un score de 80 % de fierté d'appartenance au Groupe et de sentiment de confiance, 76 % de satisfaction des moyens qui sont donnés pour atteindre les objectifs fixés, et 74 % d'adéquation entre les missions, les responsabilités, la personnalité et le savoir-faire des collaborateurs.

Depuis 2014, JCDecaux France reçoit le label « Happy Trainees » qui récompense les entreprises en matière d'accueil des stagiaires et alternants.



En 2018, pour favoriser toujours davantage l'attraction des jeunes diplômés, JCDecaux a également lancé le programme « Trainee Abroad », visant à attirer des jeunes diplômés en recherche d'une expérience internationale au sein d'un grand Groupe. Ce programme permettra à JCDecaux de développer toujours davantage sa marque employeur et de préparer les profils de demain. Pour cette première promotion 2018-2019, 9 filiales ont été choisies par les Membres du Directoire pour accueillir les premiers stagiaires du programme provenant d'écoles françaises. D'une durée de 6 mois, ces stages nous permettront d'avoir des candidats potentiels pour de futurs postes à pourvoir au sein des filiales ou missions de VIE.

La formation est également un élément essentiel pour le développement des collaborateurs et un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Afin d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise et de renforcer l'excellence opérationnelle, un large éventail de formations est mis à disposition des collaborateurs par le Groupe et les filiales. Se référer au paragraphe 3 « La formation » pour le détail des formations et les résultats 2018.

La gestion des carrières individualisée et transparente, participe aussi au développement des collaborateurs. Elle permet d'anticiper les besoins à court ou moyen terme en compétences et types d'emplois, en fonction des évolutions de l'entreprise et des projets de carrière des collaborateurs. En 2018, 91 % des pays du Groupe ont mis en place un système de gestion des carrières. Par exemple, en France, l'équipe des ressources humaines accompagne les Managers et les Collaborateurs, via un portail en ligne dédié à la gestion des carrières (Scope +). L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel sont des rendez-vous stratégiques pour le collaborateur, un moment privilégié pour procéder à un bilan de l'année écoulée, aborder le développement de ses compétences, ses projets et ses objectifs à venir, ainsi que ses possibilités d'évolution. Début 2019, l'outil « Scope + » devient « YOUUS » pour l'ensemble des cadres en France. Ce nouvel outil offrira de nouvelles fonctionnalités comme la possibilité de faire des feedbacks en dehors de la relation Manager/Managé.

3. LA FORMATION

Nos actions

JCDecaux propose une offre de formation :

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

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

En octobre 2018, la plateforme de digital learning JCDecaux Academy, jusqu'alors réservée à la France, a été étendue à 20 pays d'Europe et ce déploiement a été élargi à l'ensemble des pays du Groupe début 2019. Pour son lancement, la nouvelle version de JCDecaux Academy, offre le socle de formation suivant :

- une formation obligatoire : le parcours RGPD
- un parcours Finance : « Adopter des réflexes financiers pour piloter votre activité »
- une bibliothèque de tutoriels bureautique
- des cours de langues étrangères en ligne
- une sélection de vidéos inspirantes TEDx.

Le parcours Finance a été mis à la disposition de tous les apprenants français et européens du Groupe. Réalisé 100 % à distance et animé par Marc Bertonèche (Professeur visitant d'honneur à HEC Paris), cette formation s'adresse en particulier aux managers opérationnels afin de faciliter encore davantage leurs échanges avec les financiers et leur permettre de mieux comprendre les résultats financiers du Groupe.

Dès 2019, des formations supplémentaires et multilingues viendront au fur et à mesure alimenter l'offre de formation pour développer l'usage du digital learning et permettre ainsi à chacun de bénéficier d'action de formation partagée selon le principe : « où je veux, quand je veux ». Chaque collaborateur muni d'une messagerie pourra ainsi développer ses compétences et savoir-faire à son rythme, ce

JCDecaux promeut également la mobilité interne au sein de ses filiales et entre ses filiales. Depuis sa première implantation à l'étranger en 1967 en Belgique, JCDecaux a capitalisé sur la mobilité interne de ses collaborateurs dans les différents pays où le Groupe s'est développé.

Pour renforcer encore davantage cette mobilité, JCDecaux a lancé en février 2018 un outil simple et efficace de souhait de mobilité internationale appelé « Ready to move ». En 10 mois, cette plateforme a été visitée par plus de 10 % des collaborateurs, parmi lesquels 80 collaborateurs se sont déclarés intéressés, permettant ainsi de mener 10 projets de mobilité internationale en 2018.

En ce qui concerne la France, environ un tiers des postes « cadre » à pourvoir sont pourvus en mobilité interne.

qui implique que chacun se réserve régulièrement un temps pour se former en fonction de ses disponibilités et de son organisation.

En plus de cette plateforme, le Groupe met à disposition des filiales d'autres types de formatio :

- opérations (Exploitation Internationale) : des formations sont organisées régulièrement, plusieurs fois par an, pour les filiales. Ces formations ont pour but de former les agents de terrain à la maintenance de mobiliers spécifiques tels que les sanitaires, les panneaux déroulants et les mobiliers
- développement durable : un programme de formation en digital learning a été élaboré pour renforcer l'intégration du développement durable dans les pratiques de l'entreprise. (au 04 mars 2019, plus de 9,603 collaborateurs ont suivi cette formation dans 100 % des pays du Groupe)

Notre bilan

FORMATION DES SALARIÉS

GROUPE	2016	2017	2018
Nombre d'heures de formation	96 591	102 712	134 325
Taux de formation*	50,8 %	67,6 %	77,0 %
FRANCE			
Nombre d'heures de formation	27 483	27 703	35 253
Taux de formation*	36,5 %	50,3 %	95,8 %

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

Le nombre d'heures de formation et le taux de formation Groupe augmentent significativement en 2018 principalement grâce à la France qui a intégré les formations en digital learning dans son suivi.

En ce qui concerne la France, plusieurs formations ont particulièrement contribué à cette augmentation, il s'agit des formations au Développement Durable (+2 600 heures), à la protection des données personnelles (+1 200 heures) et au Parcours Management Academy (+1 000 heures).

FOCUS SUR LA POLITIQUE DE FORMATION EN FRANCE

MANAGEMENT

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

Dans le cadre de sa politique de développement des compétences et de valorisation des acquis en entreprise, JCDecaux a souhaité confirmer le savoir-faire opérationnel de ses salariés avec deux parcours certifiants reconnus par le ministère du travail à destination principalement des collaborateurs itinérants. Le premier parcours était destiné à 48 managers de proximité. Celui-ci prépare au titre niveau III du CESI « Manager de Proximité » en 12 mois et s'est terminé fin 2017. Le deuxième parcours était destiné à 138 agents d'exploitation. Il prépare au titre niveau V délivré par l'AFPA « Electricien de Maintenance en Système Automatisé » et s'est achevé en juin 2018. Au total 148 collaborateurs ont été diplômés et ont été récompensés en novembre 2018 lors d'une cérémonie de remise des diplômes en présence de la Direction Générale, de la DRH et des directeurs métiers.

BUSINESS

Métiers commerciaux

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

Digital Learning

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

OPÉRATIONS

Métiers opérationnels

Se déroulant sur 315 heures durant une période de 18 mois, le programme « JCDecaux EMSA » a permis à 138 agents itinérants de JCDecaux France (soit 20 % des effectifs terrain) d'obtenir d'une certification d'Electricien de Maintenance des Systèmes Automatisés reconnue par le Ministère du Travail.

Les collaborateurs itinérants ont bénéficié d'outils de formation adaptés et de qualité. Pour compléter le temps de formation dispensé dans les centres, des outils en digital learning ont été mis à la disposition des collaborateurs (supports de cours via un espace en ligne AFPA, plateforme JCDecaux Academy comprenant des modules mis à disposition par le CESI).

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 2018, 1 258 personnes ont été formées. L'offre formation Santé-Sécurité s'est encore densifiée pour être plus adaptée aux métiers de JCDecaux. La nouvelle formation sur la « Gestion des relations conflictuelles avec le public » pour aider les agents de terrain à gérer les situations d'incivilité, a continué à être déployée. Elle a été suivie par 269 collaborateurs en 2018. Une formation « Ergonomie et bien-être et travail sur écran » a été lancée et suivie par 65 personnes sédentaires travaillant sur écran. En complément, une formation « Ergonomie au poste de travail JCDecaux » a débuté en décembre 2017. 185 personnes ont déjà suivi cette formation en 2018.

Eco-conduite

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

Handicap

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

4. LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ^{DPEF}

Nos actions

Diversité et non-discrimination

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

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

Illustrations



En France, en signant la charte de la diversité en 2008, JCDecaux s'est engagé à favoriser l'égalité des chances en faveur des femmes, des travailleurs en situation de handicap, des seniors et des minorités visibles. En vertu de cette Charte, JCDecaux s'engage notamment à sensibiliser et former les collaborateurs aux enjeux de la diversité, respecter et promouvoir le principe de non-discrimination et à communiquer et informer sur les résultats de cet engagement.

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

En Afrique du Sud, JCDecaux est aussi engagé dans la promotion de la diversité par son soutien à l'initiative gouvernementale B-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) qui promeut l'émancipation économique des personnes défavorisées issues de minorités ethniques. L'entité Sud-Africaine de JCDecaux atteint le niveau 1 du B-BBEE, avec la note de 111,45, grâce notamment à ses actions pour l'emploi des personnes historiquement défavorisées en Afrique du Sud (représentant 71 % des collaborateurs de JCDecaux South Africa en 2018) et pour le soutien à la création de 25 entreprises de sous-traitance employant 140 personnes historiquement défavorisées.

JCDecaux North America est aussi engagé en faveur de l'égalité de traitement de l'ensemble de ses collaborateurs et candidats. Le mélange des cultures, des langues et de toutes les diversités constitue un atout. C'est pourquoi, la filiale participe aussi à des « affirmative action programmes » (c'est-à-dire une politique de recrutement spécifique visant à embaucher des candidats issus de minorités ethniques) et à des salons de l'emploi dédiés pour promouvoir la diversité.

Egalité homme-femme

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

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

Illustrations

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

De plus, chaque année la Direction remet aux organisations syndicales des documents détaillés et chiffrés montrant la stricte égalité de traitement entre les Hommes et les Femmes autant pour ce qui concerne le recrutement, que la formation, la promotion, la politique salariale, etc. Les données des 3 derniers rapports mettent notamment en évidence que la part de femmes managers (25 %) est quasi-équivalente à la part de femmes dans l'effectif global (30 %). Ces rapports montrent également que la part de promotion des femmes parmi le total des promotions augmente depuis 3 ans (de 22 % à près de 40 %), et que la part des embauches de femmes (40 %) est supérieure à la part des femmes dans les effectifs (31 %).

Depuis 2018, JCDecaux UK publie un rapport sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Ce rapport est disponible en ligne sur le site de JCDecaux UK.

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

Emploi des personnes en situation de handicap

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

Illustrations

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

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

En 2018, la Semaine Nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées, qui a eu lieu du 19 au 23 novembre, a permis de poursuivre plusieurs actions de formation, sensibilisation et d'information (une communication quotidienne pour mettre à la une des actions locales individuelles ou collectives, un quiz et une animation avec l'installation d'un arbre aux préjugés installé sur le site de Plaisir en France).

Pour soutenir le recrutement et l'intégration de personnes en situation de handicap, JCDecaux a participé à plusieurs forums de recrutement spécialisés dont Paris pour l'Emploi « Pavillon handicap », les 4 et 5 octobre 2018.

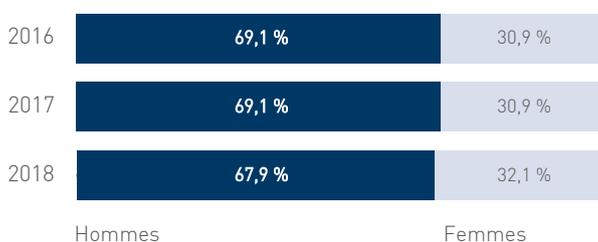
Depuis 2013, 38 personnes en situation de handicap ont été embauchées dont 5 en CDI, 12 en CDD, 22 stagiaires et 6 alternants pour des postes tels que : Agent d'Exploitation Secteur Technique, Agent d'Entretien Qualifié, Chef de Projet Opérations Digitales.

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

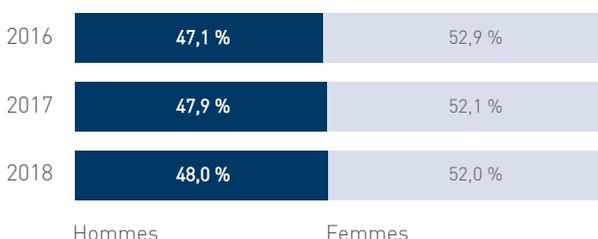
Notre bilan

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE

Effectif total



Effectifs hors opérationnel



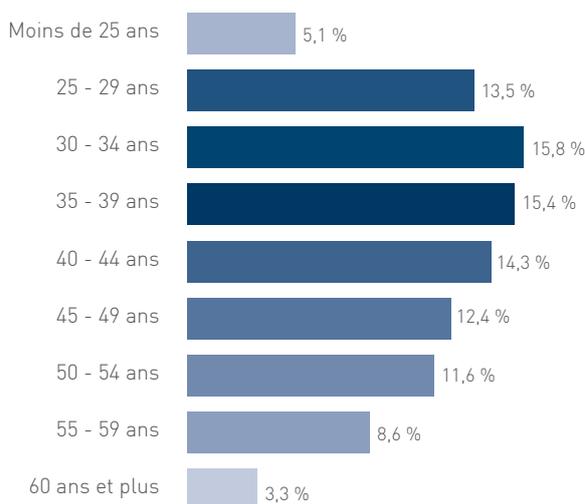
La prépondérance de la proportion d'hommes dans l'effectif opérationnel s'explique par le fait que ce sont principalement des hommes qui candidatent aux postes opérationnels. Ces postes impliquent de déplacer des charges lourdes pour les activités de montage et démontage, et de travailler seul, en extérieur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

Des actions sont mises en place par certaines entités du Groupe pour favoriser davantage la diversité femmes-hommes au sein des effectifs opérationnels. C'est le cas de JCDecaux UK qui met en place un programme et des objectifs spécifiques en la matière. Ce programme permettra à la fois d'augmenter la diversité au niveau des candidatures sélectionnées, et d'assurer une culture axée sur

le soutien et l'inclusion. Pour ce faire, les rôles et modes de travail seront revus, ainsi que les méthodes d'attraction des candidats.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE

En % des effectifs totaux



EFFECTIFS EN SITUATION DE HANDICAP

En 2018, le Groupe comptait 1,8 % de travailleurs handicapés et notamment 3,7 % en France.

5. LES CONDITIONS DE TRAVAIL DPEF

Rémunération

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

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

Illustration

En France, JCDecaux veille à respecter le principe d'égalité professionnelle dans la rémunération, évitant ainsi un écart de salaire entre les hommes et les femmes pour une même classification professionnelle. La rémunération des collaborateurs est déterminée en fonction de grilles de salaire qui tiennent compte de critères objectifs tels que le type de poste, le niveau de qualification et l'expérience. Pour les cadres, la politique de rémunération variable associée à des objectifs individuels est généralisée. Parallèlement, des primes de « performance qualité » sont mises en place pour le personnel de terrain afin d'encourager et de récompenser les résultats individuels.

L'évolution des rémunérations de l'ensemble des collaborateurs en France est négociée annuellement dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO). En 2018, la Direction et les Organisations syndicales n'ont pas abouti à un accord. Toutefois, soucieuse de l'amélioration du statut social, la Direction a appliqué les propositions initiales faites dans le cadre des négociations.

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.

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

En milliers d'euros	2016	2017	2018
Intéressement	10 110	6 485	8 718
Participation	1 898	942	495
Abondement**	353	476	NC
TOTAL	10 103	7 903	NC

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

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

NC : Montant non-connu à ce jour

Organisation du temps de travail

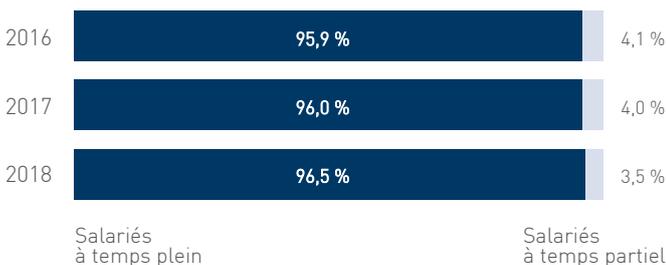
Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail de ses collaborateurs, dans le respect des dispositions conventionnelles et légales et des principes établis dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales. Cette organisation peut varier selon les sites et les populations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

En France, l'organisation du temps de travail des différentes entités s'appuie sur des accords collectifs d'Aménagement et de Réduction du Temps de Travail initialement signés en 1998 et actualisés en 2000 et 2002, suivant les entités du Groupe.

Ces accords prévoient que le temps de travail effectif de l'ensemble du personnel itinérant est de 35 heures, le personnel administratif et d'encadrement bénéficiant quant à eux de journées de Réduction de Temps de Travail.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL

En % des effectifs totaux



EFFECTIFS TRAVAILLANT AVEC DES HORAIRES ATYPIQUES

En % des effectifs totaux	2016	2017	2018
Salariés travaillant en horaire alternant 2x8 ou 3x8	7,7 %	7,1 %	10,1 %
Salariés travaillant de nuit	8,5 %	8,8 %	8,8 %
Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés	7,4 %	6,5 %	5,3 %

En 2018, 18 pays du Groupe ont recours aux horaires alternants. L'augmentation par rapport à 2017 s'explique principalement par l'internalisation du contrat de New York aux Etats Unis.

35 pays ont recours au travail de nuit et 24 pays ont recours au travail les weekends et/ou jours fériés.

EFFECTIFS EN TÉLÉTRAVAIL

En % des effectifs totaux	2016	2017	2018
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1 j/semaine	0,7 %	1,2 %	1,6 %

En 2018, le télétravail est pratiqué dans 14 pays du Groupe (Australie, Belgique, Chine, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Hongrie, Italie, Lettonie, Mexique, 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 a permis de pérenniser cette nouvelle organisation du travail au sein de l'Unité Economique et Sociale JCDecaux. Soucieuse de faciliter encore davantage l'organisation du travail, la Direction et les Organisations syndicales représentatives ont signé un avenant le 28 mars 2018 pour permettre aux salariés volontaires et occupant les fonctions le permettant, de mettre en place le télétravail encore plus facilement.

Recrutements, départs

TAUX DE RECRUTEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Au 31/12	2016	2017	2018
France	8,3 %	9,0 %	9,5 %
Royaume-Uni	27,5 %	16,1 %	16,2 %
Reste de l'Europe	6,1 %	6,5 %	7,0 %
Amérique du Nord	20,9 %	44,3 %	29,4 %
Asie-Pacifique	21,9 %	19,4 %	27,3 %
Reste du Monde	18,4 %	20,8 %	16,2 %
GROUPE	12,9 %	13,4 %	14,0 %

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

Taux de départ (démissions et licenciements) par zone géographique

Au 31/12	2016	2017	2018
France	6,8 %	6,9 %	14,6 %
Royaume-Uni	26,8 %	22,1 %	20,7 %
Reste de l'Europe	15,5 %	10,1 %	11,5 %
Amérique du Nord	16,6 %	13,8 %	28,2 %
Asie-Pacifique	22,6 %	23,8 %	22,4 %
Reste du Monde	21,1 %	23,4 %	26,3 %
GROUPE	15,6 %	14,6 %	18,3 %

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

Le taux de départ du Groupe augmente en 2018 et s'élève à 18,3 % principalement du fait d'augmentations exceptionnelles dans plusieurs pays du Groupe.

En France, l'année a été marquée par la perte du contrat Vélib' Paris pour lequel un accompagnement important a été réalisé par le

L'absentéisme

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

Taux d'absentéisme par motif et par zone géographique

		2016	2017	2018
France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	8,0 %	7,6 %	8,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,7 %	1,5 %	1,7 %
Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,2 %	1,7 %	2,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,2 %	0,7 %	1,3 %
Reste de l'Europe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	6,0 %	5,7 %	5,8 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,5 %	2,5 %	2,3 %
Amérique du Nord	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,6 %	2,1 %	2,1 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,9 %	0,4 %	0,5 %
Asie - Pacifique	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,9 %	2,0 %	1,8 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,7 %	1,6 %	1,6 %
Reste du Monde	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,6 %	1,4 %	1,5 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,2 %	1,9 %	1,5 %
Groupe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,8 %	4,4 %	4,5 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,0 %	1,8 %	1,7 %

NB : Le taux d'absentéisme est le ratio entre le nombre total de jours d'absences et le nombre de jours travaillés. Le nombre de jours travaillés pris en compte pour le calcul du taux d'absentéisme correspond au nombre de jours théoriques travaillés (nombre de jours travaillés annuels* moyenne des salariés inscrits)

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

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

Le taux d'absentéisme du Groupe et des régions est stable en 2018.

En France, le taux d'absentéisme pour maladies et accidents est structurellement élevé. La Direction Santé Sécurité France a identifié trois causes principales (absence de courte durée, moyenne durée et longue durée) et mène un travail de fond sur le sujet reposant sur la prévention, la mise à disposition de nouveaux outils et de formations notamment à l'aide d'un ergonome, et sur les mesures d'accompagnement de la reprise du travail après un arrêt long.

Groupe (organisation du transfert chez le repreneur, reclassement en interne, formation,...) – en dehors de l'impact de ce contrat, le taux de départ de la France aurait été de 8,2 %, et de 16 % pour le Groupe.

Aux Etats-Unis, l'internalisation de la gestion du contrat de New York fin 2017 qui intervient dans un contexte de grande fluidité du marché du travail occasionne un taux de départ exceptionnellement élevé.

Dans la zone Reste du Monde, les récentes acquisitions notamment au Panama et au Mexique, ont aussi entraîné une augmentation exceptionnelle du taux de départ. Des actions ont été mises en place pour favoriser un bon climat social et assurer la rétention des talents.

La zone Asie-Pacifique a quant à elle un taux de départ structurellement élevé principalement du fait de la grande fluidité du marché du travail notamment en Australie. Des actions sont menées pour améliorer la rétention des talents.

Par ailleurs, le Royaume-Uni confirme la baisse continue de son taux de départ en 2018 et de l'efficacité de sa stratégie de rétention des talents mise en place depuis 2016. Il est aussi à noter que le taux de départ de JCDecaux UK est inférieur à la moyenne du secteur au Royaume-Uni (29,4 % en 2017 selon l'Institute of Practitioners in Advertising).

Dialogue social

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

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, RÉUNIONS, ACCORDS ET CONVENTIONS

Au 31/12	GROUPE			FRANCE		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Représentants du personnel (nombre de mandats)	619	607	568	437	415	406
Réunions avec les représentants du personnel	631	603	612	493	496	486
Accords signés dans l'année	53	54	73	9	13	19
Accords en vigueur	197	188	241	67	54	78
% de salariés bénéficiant d'un accord collectif	49 %	50 %	50 %	100 %	100 %	100 %

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays (dans lesquels il n'existe pas toujours une convention collective relative à notre secteur d'activité) avec des entités de tailles variées (allant de plus de 3000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille). Ainsi en fonction des contextes locaux, il est possible que les collaborateurs de certaines filiales ne soient pas couverts par des conventions collectives ou des accords d'entreprise.

Illustrations

UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 3 256 collaborateurs (en ETP). Elle est composée de 15 Délégués syndicaux centraux et adjoints, et de 49 Délégués Syndicaux d'Etablissement. L'UES JCDecaux bénéficie d'Instances Représentatives du Personnel communes aux 2 sociétés : un Comité d'Entreprise (CE) qui se réunit une fois par mois voire plus si nécessaire, 21 établissements délégués du personnel (DP) qui se réunissent une fois par mois voire plus si nécessaire et 17 comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui se réunissent une fois par trimestre voire plus si nécessaire.

En 2018, il y a eu 11 réunions de négociation, 12 réunions de CE, 244 réunions DP, 85 réunions de CHSCT et 1 réunion ICCHST. Onze accords collectifs ont été signés sur les sujets suivants : travail en équipe, plan d'épargne entreprise, télétravail, intéressement collectif, égalité professionnelle, et délais de consultation du Comité d'entreprise.

Cyclocity®

L'année 2018 a été marquée par la mise en place du plan social faisant suite à la perte du marché Vélib'. Parmi les 249 salariés concernés par le PSE, 135 personnes ont été transférées chez Smoovengo, 100 personnes ont bénéficié d'un congé de reclassement et 14 personnes ont été reclassées au sein du Groupe JCDecaux.

Cyclocity® a également mis en place en décembre 2018, le Comité social et économique réunissant désormais les 3 instances représentatives du personnel (CE, DP et CHSCT).

Média Aéroports de Paris

L'année 2018 chez Média Aéroport de Paris a été marquée par la signature de six accords couvrant la rémunération (accord NAO), l'intéressement collectif, le télétravail, le Compte Epargne Temps (CET), le régime de retraite supplémentaire et le Plan d'Epargne Entreprise (PEE).

MédiaKiosk

En 2018, MédiaKiosk a mis en place un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (signé le 5 avril 2018) et un accord relatif à la mise en place du télétravail (signé le 6 juin 2018).

NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

1. PRÉSENTATION DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR ^{DPEF}

JCDecaux est au cœur d'un écosystème d'acteurs composé d'une multitude de parties prenantes – mandants (collectivités et villes, aéroports et sociétés de transport, centres commerciaux, bailleurs privés,...), citoyens et usagers des mobiliers, clients annonceurs (agences médias, annonceurs et marques internationaux, nationaux et locaux), fournisseurs et sous-traitants, partenaires (Joint-Ventures, Opérateurs télécom notamment pour l'installation de small cells, Start-up,...), communauté financière (investisseurs, agences de notation,...) et associations, ONGs, et leaders d'opinion – aux préoccupations très variées. L'objectif de JCDecaux est de répondre au mieux à leurs attentes, toujours dans le respect des règles de l'éthique des affaires , et pour continuer à renforcer le positionnement du Groupe en tant que leader mondial de la Communication Extérieure.

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

La chaîne de valeur présentée ci-dessous illustre cette volonté de JCDecaux d'être au plus près de ses parties prenantes. JCDecaux internalise plus de 400 métiers, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires en passant par l'entretien des mobiliers. Cette maîtrise de l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur permet de garantir une qualité optimale dans le temps des produits et services proposés par JCDecaux.

ÉTAPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR	AU SERVICE DES MANDANTS ET DES PARTENAIRES (VILLES, AÉROPORTS, MÉTRO, BUS, TRAMS, TRAINS, CENTRES COMMERCIAUX...)	AU SERVICE DES ANNONCEURS ET DES AGENCES CONSEILS	RESSOURCES CLÉS
 <p>1 CONSEIL ET CONCEPTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Écoute des besoins, dialogue et recommandations auprès des parties prenantes • Écoute des attentes des utilisateurs finaux • Développement de nouveaux produits et services design, confortables, innovants, connectés, interactifs et accessibles à tous • Écoconception 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie média Out-Of-Home, conseil auprès des annonceurs • Élaboration de plans publicitaires internationaux, nationaux et locaux • Capacité à combiner des mobiliers analogiques et digitaux dans plus de 80 pays • Solutions événementielles 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL
 <p>2 OFFRE DE SERVICES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux appels d'offres et aux dialogues compétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Vente de l'espace publicitaire • Conseil auprès de l'annonceur jusqu'à l'affichage de la campagne 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL INTELLECTUEL
 <p>3 DÉPLOIEMENT ET OPÉRATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Achats responsables • Assemblage et installation des mobiliers et des systèmes de Vélos en Libre-Service • Entretien et maintenance des mobiliers et systèmes de Vélos en Libre-Service • Centre de relation client • Contrôle déontologique interne de l'affichage publicitaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des affiches et toiles reçues des imprimeurs • Affichage des campagnes • Mise en ligne des contenus digitaux • Mise en place des événements 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL • CAPITAL NATUREL • CAPITAL MANUFACTURIER • CAPITAL FINANCIER
 <p>4 ACCOMPAGNEMENT POST-DÉPLOIEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Service client : enquêtes de satisfaction auprès des usagers • Démontage, recyclage ou rénovation des mobiliers • Retour d'expérience et accompagnement des collectivités et des mandants 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépose et recyclage des affiches en fin de campagne • Accompagnement post-campagne : mesure de l'efficacité publicitaire, enquêtes auprès des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL

Plus spécifiquement, dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux s'est fixé deux priorités sociétales pour renforcer l'intégration du développement durable dans ses relations avec ses fournisseurs et ses collaborateurs JCDecaux.

FOCUS SUR L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ^{DPEF}

Les grands principes de notre action visant à garantir le respect de l'éthique des affaires (Charte Ethique, Comité d'Ethique, dispositif de formation) sont détaillés dans la partie juridique page 293.

Plus spécifiquement, JCDecaux s'engage à pratiquer un lobbying responsable à travers sa « Procédure interne sur l'engagement et la gestion des Conseils », qui définit les règles applicables à l'engagement et à la gestion des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement stratégique du Groupe. Une procédure complémentaire, spécifique au marché français, est également mise en œuvre depuis 2018 dans le cadre de la réglementation sur les représentants d'intérêts (loi Sapin II).

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

Le processus de cartographie et de gestion des risques intègre l'ensemble des risques liés au non-respect de l'éthique des affaires notamment dans la gestion des contrats, les réponses aux appels d'offres, les opérations d'acquisition et la gestion des ventes (cf. Chapitre Facteurs de Risques). L'ensemble de ces risques est piloté dans le cadre de la conformité avec les obligations liées à loi Sapin II et la Déclaration de Performance Extra-Financière.



2. RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT

Notre engagement : renforcer l'intégration du développement durable dans les achats ^{DPEF}

Nos enjeux

Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. JCDecaux a fait le choix de confier la production de ses produits et solutions à des tiers de confiance.

Chez JCDecaux les « fournisseurs » produisent des biens et services pour lesquels JCDecaux n'a pas le savoir-faire (ex : production des sous-ensembles des mobiliers urbains) et les « sous-traitants » fournissent un service pour lequel JCDecaux a le savoir-faire en interne (ex : entretien de mobiliers, affichage, etc.). La politique de l'entreprise est de recourir au minimum à la sous-traitance et de sélectionner, d'encadrer et de contrôler les fournisseurs à travers une Politique Achats Responsables. Il est à souligné que, les achats de mobiliers analogiques et digitaux, représentent le principal poste d'achat de l'entreprise.

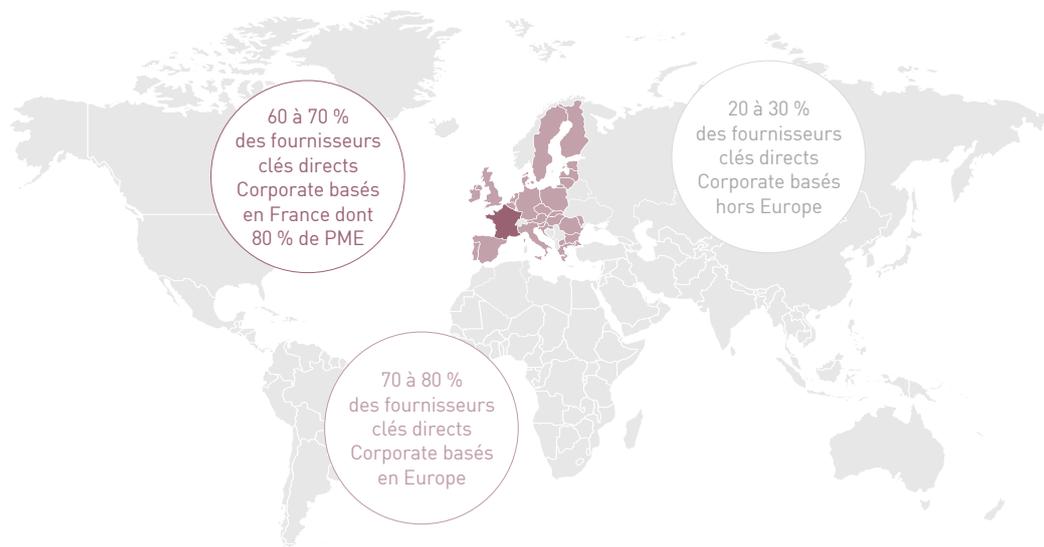
Nos actions

Notre priorité est de développer des relations de confiance sur le long terme et de nous assurer que nos fournisseurs partagent nos valeurs et s'engagent à nos côtés en faveur du développement durable. Cette

approche nous permet de maîtriser les risques, de renforcer nos liens avec nos fournisseurs et de favoriser le partage de l'innovation.

Le rôle de la Direction des Achats Groupe est de réaliser la sélection et le suivi des fournisseurs des familles d'achat directs (composants et sous-ensembles de mobiliers par exemple) et indirects (sous-traitance d'exploitation par exemple) pour le compte des filiales pour tout projet excédant un certain montant d'investissement et pour l'ensemble des projets digitaux. Cette approche concilie les enjeux industriels et les enjeux sociaux et environnementaux.

JCDecaux favorise un approvisionnement régional et local quand cela est possible. Pour les mobiliers nouveaux, innovants ou à forte valeur ajoutée (digital, sanitaires, VLS,...), JCDecaux bénéficie d'un pôle d'expertise à travers un atelier d'assemblage interne en région parisienne (France), qui travaille en lien direct avec le Bureau d'Études Corporate, et qui est certifié ISO 9001 (Système de Management de la Qualité) et ISO 14001 (Système de Management de l'Environnement). Pour la fabrication des composants de ces mobiliers, nous faisons appel à un réseau de fournisseurs strictement sélectionnés, pour la plupart des PME avec qui nous entretenons des liens historiques, et qui sont principalement basés en France (cf. schéma ci-dessous).



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

Au niveau Corporate, la gestion du panel fournisseurs est encadrée par un processus exigeant de pré-sélection des fournisseurs potentiels, incluant des critères développement durable (droits de l'Homme, droits du travail, environnement et éthique). Cet outil de présélection permet de déterminer si un fournisseur remplit les exigences fixées par JCDecaux pour intégrer le panel fournisseurs du Groupe ou d'un pays du Groupe.

Les mesures de la Politique de renforcement du Développement Durable dans les Achats sont axées en priorité sur les fournisseurs clés, c'est-à-dire les fournisseurs identifiés comme stratégiques du fait de leurs savoir-faire, qualité, et fiabilité ; et/ou car ils représentent une part significative du total des achats ; et/ou car ils sont difficilement remplaçables ; et/ou car ils pourraient engager la responsabilité de JCDecaux (risques sociaux et environnementaux).



Le Code de Conduite Fournisseur a été déployé en 2014 et mis à jour en 2018 pour tenir compte des nouvelles exigences liées aux évolutions réglementaires (Vigilance, Sapin II et RGPD). Il précise les attentes de JCDecaux vis-à-vis de ses fournisseurs sur les thématiques sociales, éthiques, santé-sécurité et environnementales. Ce code s'appuie sur les principaux standards internationaux reconnus – les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations-Unies, et les huit Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour garantir la diffusion et l'application du Code de Conduite, celui-ci a été intégré dans les Conditions Générales d'Achat du Groupe depuis 2016.

Un questionnaire d'évaluation annuel, mis en place en 2014 et revu fin 2017, permet de mesurer les performances financières,

techniques, développement durable (social et environnemental), qualité et logistiques des fournisseurs. Il est réalisé en priorité pour les fournisseurs clés. L'évaluation annuelle des fournisseurs clés est complétée par des audits, pour s'assurer de la bonne application des principes énoncés dans le Code de Conduite Fournisseur.

La réussite de l'intégration du développement durable dans la Politique Achat nécessite la bonne compréhension et l'adhésion des personnes en charge des achats. Ainsi, une formation à l'intégration

du développement durable dans les processus Achats a été mise en place en 2016. Afin de garantir le maintien des compétences des équipes achats, cette formation sera renouvelée en 2019.

Pour compléter ce dispositif, prévenir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et en réponse aux nouvelles législations telles que le Devoir de Vigilance⁴ en France ou le Modern Slavery Act⁵ au Royaume-Uni, une cartographie des risques a été réalisée en 2016 pour 5 catégories d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque, à savoir : les écrans digitaux, les cartes électroniques, le composite, les vêtements de travail et l'impression.

⁴ Le plan de vigilance de JCDecaux est disponible dans la section 5.2.1 de la Partie Juridique, page 295 du Document de Référence

⁵ Le rapport de JCDecaux UK sur les actions mise en place pour prévenir les atteintes aux droits humains est disponible ici : <http://www.jcdecaux.co.uk/legal>

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	2018	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des fournisseurs clés ont signé le Code de Conduite Fournisseur d'ici 2020* ✓	% de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur	58 %	70 %	71 %	● >> Prochaine étape : Renforcer et accélérer le déploiement du Code de Conduite Fournisseurs auprès des fournisseurs clés de JCDecaux pour atteindre l'objectif en 2020.
Evaluer annuellement 100 % des fournisseurs clés à fin 2020* ¹	% de fournisseurs clés évalués	39 %	36 %	46 %	● >> Prochaine étape : Renforcer et accélérer le déploiement des évaluations annuelles des fournisseurs clés pour atteindre l'objectif en 2020.
Auditer 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020*	% de fournisseurs clés audités (Corp : cumul depuis 2016, et Pays : cumul depuis 2015)	15 %	17 %	21 %	● >> Prochaine étape : Prioriser et continuer le déploiement des procédures d'audit des fournisseurs clés.
100 % des acheteurs formés au développement durable dans les achats dès 2016	% d'acheteurs formés	100 %**	Résultat inchangé	Résultat inchangé	● >> Prochaine étape : La formation des acheteurs Groupe sera renouvelée en 2019.

* Objectifs révisés en 2017

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

¹ Périmètre du reporting extra-financier, excluant les pays de moins de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé

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

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

Nos actions

Pour que l'engagement de JCDecaux en faveur du développement durable soit un succès, l'adhésion de tous ses collaborateurs est indispensable. Dans leurs métiers, par leurs actions au quotidien, ils donnent un sens aux engagements et aux valeurs véhiculés par le Groupe. JCDecaux incite l'ensemble des pays du Groupe à

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

En 2018, 18 entités de JCDecaux déploient ce type de programme, c'est le cas notamment des pays suivants :



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

Nos actions

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

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	2017	2018	PROCHAINES ÉTAPES
Former l'ensemble de l'Exécutive Management du Groupe au développement durable à fin 2020*	% d'entité ayant mis en place une formation de l'Exécutive Management au développement durable (cumul 2015 à 2018)	31 %	52 %	57 %	● >> Prochaine étape : Poursuivre le déploiement de ces formations pour atteindre l'objectif en 2020.
Sensibiliser les collaborateurs via une formation en ligne (e-learning) au développement durable à fin 2018*	% de pays ayant déployé la formation en ligne au développement durable (cumul 2016, 2017 et 2018)	9 %	74 %	100 %**	✔ A fin 2018, 8 870 collaborateurs de JCDecaux ont suivi la formation développement durable. Au 04 mars 2019, ce chiffre s'élève à 9 603 collaborateurs.
	% de collaborateurs équipés d'un ordinateur ayant terminé la formation			96 %**	

*Objectifs révisés en 2017

**Périmètre Groupe

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

Nos actions

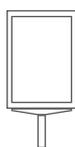
Il est important que chaque collaborateur du Groupe ait une bonne compréhension du modèle économique, de l'histoire et des valeurs de JCDecaux, pour en faire les ambassadeurs de l'entreprise. Notre modèle économique est présenté et décrit dans la partie « Un métier, trois activités » page 18 du présent document.

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

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

Le succès de JCDecaux est basé sur la qualité reconnue de ses produits et de ses prestations, ainsi que sur son aptitude à comprendre et anticiper les besoins de ses mandants, qu'il s'agisse des villes, des collectivités locales, des aéroports ou des sociétés de transport. Notre ambition est de leur fournir des produits et services innovants et de qualité afin de les accompagner et de les soutenir dans leurs propres stratégies de développement durable et de résilience.

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



JCDecaux développe des solutions utiles et innovantes pour ses mandants à destination des citoyens

NOS PARTIS PRIS

- Favoriser la communication de nos mandants (villes, sociétés de transport...) à destination des citoyens et voyageurs :
 - >> Réservation d'une partie des faces des mobiliers pour leur propre communication (ex : 1 face digitale sur 6 est réservée à la communication de la British Airport Authorities dans les aéroports londoniens)
 - >> Une mise à jour instantanée des informations grâce au digital (ex : l'arrivée des bus en temps réel)
- Développer des mobiliers réservés et/ou accessibles au monde de la culture (exemple des colonnes et mâts utilisés pour de l'affichage culturel)
- Soutenir la presse et la pluralité de l'information grâce aux kiosques

POUR ALLER PLUS LOIN

- Permettre de diffuser des messages d'alerte en cas par exemple de catastrophes naturelles, d'enlèvements, de pics de pollution, d'intempéries météo ou de trafic routier important (services utilisant les mobiliers digitaux comme supports de communication et actuellement proposés par JCDecaux en Allemagne, Australie, Chine, Hong Kong, Portugal et UK)
- Rendre accessibles des services de secours d'urgence par l'intégration de défibrillateurs à nos mobiliers (ex : Autriche et France)
- Permettre à la ville de surveiller et d'analyser la qualité de l'air environnant grâce à l'intégration de capteurs dans les mobiliers (exemple : mobiliers urbains de Nice et prochainement à Lyon)
- Permettre l'accès aux services numériques dans la rue par l'installation d'écrans serviciels e-Village® qui permettent d'accéder par exemple à des cartographies interactives de quartiers, à de la géolocalisation de services de proximité (restaurants, commerces,...), et à de l'aide à l'orientation et à la mobilité (plus de 500 écrans installés dans le monde dont en France, Belgique, Royaume-Uni et Dubaï)
- Faciliter la communication ville-citoyens en encourageant la signalétique connectée grâce aux Push d'interactivité (ex : le portail mobile du Grand Lyon où sont disponibles en temps réel les heures d'arrivée des bus, le nombre de vélos disponibles aux stations Vélo'v, etc.)
- Véhiculer des messages positifs et impliquer les populations locales pour valoriser les territoires (exemple de la campagne « Segnali d'Italia » des villes de Naples et Parme en Italie dont l'objet était la promotion de lieux, de personnes et de métiers qui participent à l'excellence et à la singularité de leur territoire)

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux facilite le quotidien des citoyens en concevant des mobiliers utiles, accessibles à tous, et confortables

NOS PARTIS PRIS

- **Créer des mobiliers accessibles à tous** : un design adapté pour permettre aux personnes en situation de handicap de pouvoir bénéficier de nos services et produits (ex : les sanitaires Jouin et tous les Abribus® sont accessibles aux personnes en fauteuils roulants, la hauteur des bancs est pensée pour les personnes à mobilité réduite, la hauteur entre l'élément bas et le sol des mobiliers est pensée pour qu'avec leur canne, les personnes malvoyantes puissent être alertées de l'obstacle...)

POUR ALLER PLUS LOIN

- Favoriser les échanges, la convivialité et le confort par l'ajout d'assises au mobilier urbain lorsque cela est possible (ex : installation d'assises sous d'arbres et de bancs à l'arrière des Abribus® pour le contrat des Abribus® de Paris)
- Mettre à disposition des services utiles aux citoyens et voyageurs
 - >> Des ports USB intégrés dans les mobiliers pour permettre le chargement d'un mobile par exemple (cela existe notamment dans les villes de Paris, Edimbourg, Londres et les aéroports de Dubaï, Lima, Lisbonne et Shanghai)
 - >> Favoriser l'accès à internet et l'inclusion numérique grâce au développement des Small Cells et services Wi-Fi (exemple des Champs Elysées à Paris)
 - >> Rendre possible le développement de nouveaux services de proximité via nos kiosques (exemple de la conciergerie participative « Lulu dans ma rue » qui occupe 6 kiosques parisiens et 1 kiosque à Clichy dans l'objectif de favoriser le lien social et de développer un service de proximité pour les habitants des quartiers concernés)
- Développer des services pour les personnes en situation de handicap :
 - >> Des boutons d'appel peuvent être intégrés aux mobiliers pour déclencher des annonces sonores, et des étiquettes en relief peuvent l'être aussi dans le but de permettre aux personnes malvoyantes de lire les informations écrites (exemple des Abribus® de Paris)
 - >> Le centre de Relation Clients Vélo en Libre-Service est accessible par téléphone avec caméra intégrée permettant aux usagers malentendants sachant communiquer avec la langue des signes, d'échanger en toute autonomie avec les conseillers (disponible pour tous les Systèmes de Vélos en Libre-Service en France)

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux agit pour embellir la ville et la rendre plus agréable et accueillante

NOS PARTIS PRIS

- Concevoir des mobiliers design et innovants grâce à la collaboration avec des designers reconnus (ex : Marc Aurel, Philippe Starck, Patrick Jouin, Norman Foster,...)
- Adopter une stratégie de dé-densification du patrimoine dans l'installation de nos mobiliers publicitaires déroulants ou équipés d'écrans digitaux (choix de lieux stratégiques et nombre d'emplacements relativement limité) et une stratégie d'implantation réfléchie de nos mobiliers type abris et en lien avec le maillage transport

POUR ALLER PLUS LOIN

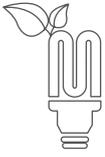
- Adaptation de la luminosité de nos mobiliers digitaux en milieux urbains : une étude de perception des écrans digitaux par le grand public à Nice montre que le public trouve la luminosité, de jour comme de nuit, satisfaisante (97 % de réponses favorables) ; étude réalisée en octobre 2018 en partenariat avec un institut indépendant, futurethinking, sur un échantillon de 301 personnes
- Redonner à la nature sa place en ville à travers la végétalisation de toitures ou parois d'Abribus® ou de mobiliers grands formats. A fin 2018, 6 pays du Groupe ont installé des mobiliers végétalisés (Colombie, Finlande, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède)
- Développer des solutions de lutte contre le vandalisme tels que le vernis de protection anti graffiti et les décors en relief (picots, vagues) pour éviter les graffitis et l'affichage sauvage (exemple des jupes des MUP® de Bellini)
- Faire de certains de nos mobiliers des supports à l'affichage d'œuvres d'art : projet d'art contemporain « Portrait of Britain » au Royaume-Uni, affichage du projet d'art moderne en Ukraine, etc.

NOS DERNIÈRES INNOVATIONS

- Concevoir des mobiliers à la fois design et de très haute performance environnementale, c'est le cas de la station de vélos autonomes de Nantes où l'alimentation solaire est complètement intégrée dans un mât au design épuré

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux développe des solutions dont l'empreinte environnementale est réduite

NOS PARTIS PRIS

- Lutter contre l'obsolescence programmée grâce à l'intégration des principes d'écoconception et d'économie circulaire : mobiliers composés de matériaux durables et recyclables pouvant être rénovés et réutilisés pour de nouveaux contrats. Un mobilier peut avoir plusieurs vies et garantir une qualité de service pendant au moins 30 ans
- Intégrer systématiquement la technologie d'éclairage LED dans les mobiliers analogiques pour les nouveaux contrats et les renouvellements de contrats
- Sélectionner des écrans digitaux de grande qualité intégrant une sonde permettant d'adapter automatiquement la luminosité de l'écran à la luminosité ambiante (exemple des écrans digitaux des aéroports de Paris)

POUR ALLER PLUS LOIN

- Moduler l'intensité lumineuse de l'éclairage en fonction des heures de la nuit pour les mobiliers analogiques (exemple des mobiliers urbains de Copenhague et des abris de Paris)
- Eteindre les mobiliers la nuit (plusieurs pays du Groupe ont adopté cette pratique : Allemagne, Royaume-Uni, Hong Kong, Inde, Singapour, Danemark, Chili, Colombie,...)
- Développer des solutions d'alimentation solaire par l'intégration de panneaux photovoltaïques sur nos mobiliers urbains :
 - >> Solutions de mobiliers autonomes publicitaires (exemple des Abribus® de Lagos)
 - >> Solutions de mobiliers autonomes non publicitaires (exemple des 20 stations VLS à Nantes – bornes et bornettes auto-suffisantes, et Abribus® non publicitaires de Boston, New York, Uccle, Nantes - éclairage toiture)
 - >> Solutions d'alimentation hybride permettant d'optimiser l'autoconsommation (exemple des Abribus® de Nice)
 - >> Capteurs de trafic routier autonomes en énergie (en cours d'installation à Lagos)

NOS DERNIÈRES INNOVATIONS

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

CONTRIBUTION AUX ODD



FOCUS Gewista JCDecaux Autriche est récompensé par la ville de Vienne pour ses solutions environnementales innovantes



La filiale Gewista JCDecaux Autriche a reçu en mars 2018 le prix environnemental « OekoBusiness » de la ville de Vienne. Décerné par le Conseil Environnemental de Vienne, ce prix récompense chaque année les entreprises viennoises qui se distinguent par des solutions innovantes répondant aux enjeux de la ville sur la réduction de la consommation énergétique, la gestion des déchets et la préservation des ressources.



JCDecaux développe des solutions participant à la préservation de l'environnement

NOS PARTIS PRIS

- Promouvoir l'utilisation des transports publics via l'installation d'abris voyageurs
- Encourager les modes de transports doux (la marche, le vélo) via les systèmes de Vélo en Libre-Service (à assistance électrique ou non) ; les systèmes de Vélo en Libre-Service JCDecaux sont présents dans 57 villes réparties dans 13 pays (cf. Focus « Une mobilité douce et partagée grâce aux systèmes de vélos en libre service » page 87 pour plus d'informations)

POUR ALLER PLUS LOIN

- Installer des mobiliers permettant la collecte sélective de certains déchets (piles, verre, papier,...) (plusieurs pays du Groupe ont mis en place ce type de mobiliers : Allemagne, Espagne, et Uruguay)
- Développer des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS) nouvelle génération plus légers, plus résistants et intelligents (à assistance électrique ou non) (exemples des VLS 100 % électriques à Luxembourg, et des VLS hybrides avec batteries portables prochainement à Bruxelles)

CONTRIBUTION AUX ODD



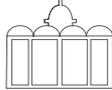
Le développement de solutions pour une ville et une mobilité intelligentes et durables implique non seulement que les acteurs privés et publics travaillent ensemble, mais aussi que se nouent des partenariats entre entreprises, et notamment entre les grandes entreprises et les startups. C'est pourquoi,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

Ce soutien se traduit notamment par :

- La proposition, dans nos réponses à certains appels d'offres de collectivités locales, de solutions innovantes et durables conçues et déployées par des startups ou Très Petites Entreprises locales.

En témoignent les deux partenariats suivants :

- Partenariat d'innovation avec Rubix pour le développement de mobiliers équipés de capteurs urbains environnementaux
- Partenariat avec Sunna-Design pour la conception de batteries résistantes aux fortes chaleurs et intégrées dans nos mobiliers équipés de capteurs à Lagos au Nigéria.
- La réalisation de « Proof Of Concept » et projets pilotes pour des actions d'optimisation de nos processus internes, comme l'illustre le partenariat suivant :
 - Partenariat avec Startup Flow pour le déploiement d'une plateforme interne et collaborative pour gérer, qualifier et partager le référencement des startups au sein du Groupe. Startup Flow est utilisé dans 15 géographies pour piloter la relation opérationnelle avec les startups pertinentes pour le Groupe.
- L'animation d'actions sociales et solidaires grâce à plusieurs partenariats :
 - Partenariat avec Kialatok pour l'organisation d'animations internes dans le cadre de la semaine européenne du handicap : Kialatok, entreprise du secteur de l'économie sociale et solidaire, anime des formations pour les entreprises au travers d'ateliers de cuisine du monde animés par des personnes en insertion

-  Partenariat avec Lulu dans ma rue pour favoriser la création de lien social dans les quartiers : JCDecaux a mis à disposition 6 kiosques parisiens et 1 kiosque à Clichy pour l'action de la startup Lulu dans ma rue, une conciergerie participative dont l'objectif est de développer un service de proximité pour les habitants des quartiers, tels que des aides pour des travaux, laisser ses clés pour la venue d'un technicien, etc.

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

- Viva Technology, salon international consacré à l'innovation et aux startups, dont JCDecaux est partenaire depuis sa création en 2016
- Les Grands Prix de l'Innovation de la Ville de Paris, concours récompensant les startups françaises les plus innovantes
- Le Festival Futur en Seine (FUTUR.E.S), festival européen du numérique organisé par le pôle de compétitivité de la transformation numérique Cap Digital Paris&Co, agence de développement économique et d'innovation de Paris.
- Neuilly Tech, pépinière distribuée de jeunes entreprises qui permet aux startups lauréates du concours annuel d'être hébergées dans les locaux d'une grande entreprise française.

FOCUS UNE MOBILITÉ DOUCE ET PARTAGÉE GRÂCE AUX SYSTÈMES VÉLOS EN LIBRE-SERVICE

Véritable complément aux transports en commun, les Vélos en Libre-Service (VLS) sont un moyen d'améliorer la qualité de vie en ville et d'optimiser les déplacements en adéquation avec les préoccupations environnementales et de santé publique actuelles. Ils s'inscrivent aussi dans l'évolution des modes de consommation, vers le partage de biens et services entre les usagers. La réussite des systèmes de VLS de JCDecaux repose notamment sur une volonté, dès l'origine, de démocratiser ce service en facilitant les usages (tarification adaptée, couplage avec les cartes de transports,...), en proposant un maillage complet des villes et en garantissant une qualité de haut niveau.

À trois reprises en 2018, JCDecaux a démontré son savoir-faire et la force de son modèle intégré en déployant de nuit, en quelques heures et sans interruption de service, son nouveau vélo en libre-service à Luxembourg, Lyon et Nantes. Désormais, les utilisateurs de ces villes profitent de la nouvelle expérience utilisateur digitalisée développée par JCDecaux avec un site internet totalement renouvelé, une application inédite et des parcours utilisateurs complètement repensés.

16 ans d'expérience internationale
403 000 abonnés longue-durée
et 1,3 millions d'utilisateurs occasionnels par an
Plus de 31 000 vélos mis à disposition dans 57 villes et 13 pays
Plus de 675 millions de trajets effectués depuis 2003,
soit 33 millions de trajets par an

La Direction client France est certifiée NF Service « Relation client » depuis juillet 2014. Elle a été « Éluée Service Client de l'Année » dans la catégorie « Transport individuel de personnes » en 2016, 2017 et 2018.

Lancement de l'eVLS : JCDecaux confirme le déploiement de ses premiers vélos à assistance électrique avec batterie rechargée en station à Luxembourg en novembre 2018 avec 97 stations et 900 vélos. Mi 2019, Bruxelles sera la première ville équipée par JCDecaux de vélo à assistance électrique avec batterie portable. En 2020, ce sera la métropole du Grand Lyon qui sera équipée.

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

Zoom sur l'offre globale de Nantes : Nantes Métropole est la première collectivité à faire de JCDecaux son opérateur unique des services de vélos en lui confiant, en plus du service VLS :

- La gestion du service de vélos en location longue durée
- La gestion de l'offre de stationnement vélos du territoire
- L'accueil physique du public et des utilisateurs avec la maison bicloo et la bicloo mobile
- La communication et la promotion des services.

Zoom sur le compte Mobilité à Mulhouse : pour la première fois en Europe, une Collectivité regroupe tous ses services liés au déplacement (VLS, transports en commun, auto-partage...) au sein d'un même portail avec l'application « Compte Mobilité ». Les équipes de JCDecaux ont été pleinement mobilisées pour le développement et la réussite de cette innovation « MAaS » (Mobilité As a Service).

Exemples de systèmes de Vélos en Libre-Service :



5. LES RELATIONS AVEC LES ANNONCEURS

A l'heure du tout virtuel, le média JCDecaux en tant que leader de la Communication extérieure est le point de rencontre privilégié dans la vie réelle et urbaine entre les consommateurs citoyens et les marques et acteurs économiques. Parce que notre média touche plus de 410 millions de personnes chaque jour à travers le monde, et que nous sommes convaincus que la communication extérieure est un moyen d'apporter des solutions aux enjeux de sociétés, nous œuvrons à amplifier la communication responsable et à contribuer au dynamisme des économies.

Contribuer au dynamisme des économies et au commerce de proximité

A tous les niveaux – mondial, régional et local, JCDecaux permet aux acteurs économiques de rayonner sur l'ensemble de leurs territoires et de s'adresser à leurs clients et parties prenantes.

En France, convaincu que la publicité extérieure doit être ouverte à tous, JCDecaux a lancé en 2018 une plateforme de marque signée « Des solutions pour tous » pour affirmer que la plus publique des formes de publicité, la plus ancrée dans le quotidien des gens, ne doit pas être réservée à certains. C'est le seul média qui offre aux acteurs économiques la possibilité de parler à leur audience dans le cadre de leurs activités quotidiennes pour leur tenir un discours qui résonne non seulement individuellement, mais aussi collectivement. JCDecaux transforme la communication extérieure en la rendant accessible à tous les annonceurs par la mise en œuvre de solutions technologiques qui permettent à chacun d'acheter de l'espace dans l'espace public de manière personnalisée.

A l'ère du digital et pour favoriser davantage ce rayonnement des acteurs économiques locaux, certaines entités nationales de JCDecaux mettent en place des solutions permettant de faciliter l'affichage de campagnes d'annonceurs locaux et régionaux via des plateformes ouvertes et évolutives. C'est le cas de Monaffiche.be en Belgique ou de la solution EasyWay en France. Grâce à ces sites, JCDecaux permet aux commerces de proximité de sélectionner et d'évaluer les meilleurs emplacements pour leurs communications.



JCDecaux soutient également l'entreprenariat en accompagnant de jeunes marques à gagner en notoriété grâce à son programme Nurture disponible en France et au Royaume-Uni. Pour les startups sélectionnées, ce programme inclut un accompagnement data personnalisé, un mentoring créatif, ainsi qu'un accès privilégié au média JCDecaux.

Amplifier la communication responsable et positive

En réponse aux enjeux des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, et face à des consommateurs en quête de sens – 70 % des consommateurs déclarent vouloir adopter un mode de vie plus durable et respectueux de l'environnement, et 45 % indiquent qu'ils choisissent en priorité des marques responsables⁶ - JCDecaux se positionne comme le média de communication extérieure de référence pour promouvoir une communication responsable et positive, via le développement de programmes tels que :

JCDecaux UK « Social Impact Program » au Royaume-Uni

Cette offre commerciale à destination des marques existe depuis 2017. Ce programme a pour objectif de promouvoir des solutions publicitaires à fort impact social et sociétal. Ci-dessous, deux exemples de partenariats récents ayant permis de mettre en œuvre deux campagnes sur des thématiques environnementales et de santé publique :

- Campagne avec BNP Paribas, Chiltern Railways et AirLab à Londres en 2018 : dans le cadre de la journée internationale des villes organisée par les Nations Unies en réponse aux Objectifs de Développement Durables (ODDs), le Groupe BNP a créé avec JCDecaux et la startup AirLab, 4 « zones d'air propre » autour de mobiliers équipés de filtres à air dans le but d'améliorer la qualité de l'air dans la gare de Marylebone, et souligner ainsi l'importance grandissante de cet enjeu en milieux urbains et les solutions existantes
- Campagne avec The Body Shop à Londres en 2017 : la marque de cosmétiques et JCDecaux ont équipé un Aribus® d'une technologie de dépollution de l'air par filtres afin de sensibiliser les passants à l'importance de la qualité de l'air et à l'utilisation de cosmétiques d'origine naturelle.

« JCDecaux for Good » en France

Selon l'Observatoire Cetelem-Harris Interactive publié en février 2018, 79 % des français estiment que les médias ont un rôle important à jouer pour promouvoir le développement de comportements responsables. L'enjeu est d'autant plus important pour la communication extérieure. En effet, comme souligné dans l'étude annuelle Value&Values conduite par l'institut Iligo pour JCDecaux, les publics en contact régulier avec ce média attachent une importance très supérieure à la moyenne des français aux valeurs de « Solidarité » (indice 123) et de « RSE » (indice 111).

A l'instar de « JCDecaux UK Social Impact Program », JCDecaux France a créé en 2018, « JCDecaux for Good », le programme qui entend promouvoir une communication positive auprès de son écosystème de clients annonceurs, d'agences média, et d'agences de création.

Plusieurs événements ont marqué l'année 2018 en France :

- L'organisation d'un événement « JCDecaux Open House » qui a réuni à Paris pendant deux semaines les professionnels du marché, les journalistes et influenceurs mais aussi les étudiants des écoles de création et de publicité. Parmi la trentaine de conférences présentées, les thématiques du « Goodvertising », du « Nudging for Good » et de la Communication Responsable ont été abordées de manière très centrale, en lien avec les enjeux de créativité et d'efficacité
- L'animation d'une conférence « Quand la pub fait plus que vendre » lors de l'édition 2018 des Cannes Lions, le festival international de référence dédié à la créativité des marques et des communicants. Le sujet de la communication positive était ainsi porté et animé au cœur de l'événement, en grande proximité avec l'Association de Agences Conseil en Communication (AACC) et l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP)
- La mise en œuvre de la solution « Explore Positive Change » qui propose aux marques et à leurs agences d'imaginer ensemble, lors de journées de travail, les solutions innovantes à leurs problématiques de communication et de projets RSE en lien avec la sensibilisation du grand public

⁶ Etude Oeko Tex menée auprès d'un panel de plus de 11000 consommateurs dans 10 pays (Australie, Brésil, Canada, Chine, Allemagne, Inde, Japon, Espagne, Suisse et Etats-Unis) en 2017

Ainsi, l'une des réalisations de JCDecaux France en 2018 fut la mise en œuvre de la campagne « Start Something Priceless » réalisée en partenariat avec MasterCard, Carat et McCann en faveur du Programme Alimentaire Mondial. Cette opération a remporté le bronze aux Media Changers Awards by Stratégies 2018. Pour cette campagne, des bornes à dons ont été installées pendant 2 semaines sur la période de Noël devant la gare Saint-Lazare et sur les marchés de Noël de La Défense et du Champ de Mars à Paris. Les passants étaient invités à se détourner un instant de la frénésie d'achats de cadeaux, et à donner 1€ consacré à une œuvre caritative en Afrique via un simple geste. Le résultat : 10 280 repas scolaires distribués.



Autres exemples d'actions mises en œuvre par d'autres entités du Groupe entre 2016 et 2018 :

- Sensibilisation au recyclage avec Ikea et JCDecaux République Tchèque via la transformation d'un arrêt de tram qui a été surmonté d'une gigantesque bouteille en plastique et installation de boutons sur la face 2m² de l'Abribus® permettant aux usagers de répondre à un jeu interactif consistant à deviner la composition d'un produit fini en sélectionnant un type de matériaux
- Sensibilisation au risque de cancer de la peau dû au soleil avec l'institut de cancer de Nouvelle-Galles du sud et JCDecaux Australie via la transformation d'Abribus® situés près des plages en distributeurs de crème solaire pour inciter les vacanciers à se protéger du soleil
- Sensibilisation à l'exclusion et à la solitude des personnes âgées avec l'association Friviling à Oslo et JCDecaux Norvège via l'installation d'un Abribus® interactif équipé d'un écran et d'un système de distribution de café où une personne âgée en situation d'isolement propose un café et discute en visio-conférence avec les personnes qui attendent le bus
- Sensibilisation aux violences domestiques faites aux femmes avec le Commissariat de Police d'Helsinki et JCDecaux Finlande via la campagne intitulée « You cannot hide the signs of violence ». Cette campagne affichait une photo d'une femme dont les bleus et contusions se révèlent à la nuit tombée lorsque l'Abribus est éclairé.

6. LES RELATIONS AVEC LES USAGERS

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

La santé et la sécurité des usagers

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

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service

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

Des opérations ponctuelles de sensibilisation des utilisateurs de systèmes de Vélos en Libre-Service sur la sécurité routière sont également menées. Depuis 2014, JCDecaux accompagne 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 2018, ces événements ont été déployés à Marseille, Besançon, Mulhouse ou encore Nantes lors de l'inauguration des nouveaux services bicloo.

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

Convaincu que la connectivité est primordiale à la construction des Villes Intelligentes, JCDecaux s'engage sur les territoires en proposant son mobilier urbain pour intégrer des relais de communication miniatures (small cells). Les Small Cells sont des petites antennes à très faibles émissions installées dans les mobiliers urbains qui permettent aux opérateurs de télécommunication d'améliorer la couverture et la performance de leurs réseaux mobiles pour la voix et la data dans les centres urbains les plus denses, pour le plus grand bénéfice des villes et des citoyens.

Le déploiement d'un réseau de haute qualité est devenu l'un des enjeux stratégiques majeurs de l'attractivité et de la compétitivité des villes. Fort de son maillage territorial exceptionnel, JCDecaux propose des solutions d'intégration esthétiques et respectueuses à la fois de ses contrats de concessions publicitaires, des politiques locales d'urbanisme et des niveaux d'exposition aux ondes en vigueur.

Pour chacune de ses installations de Small Cells, JCDecaux applique la réglementation nationale et internationale en matière de niveau d'exposition aux ondes (seuils définis par l'OMS). Des mesures sont réalisées par des organismes indépendants pour vérifier les seuils d'exposition aux ondes pour les usagers et le personnel terrain.

Bien qu'il existe deux familles de limite d'exposition – grand public et travailleurs – JCDecaux fait le choix d'appliquer le seuil limite d'exposition « travailleurs » aussi bien au personnel terrain qu'au grand public pour garantir des conditions de sécurité optimales.

Les projets pilotes conduits par le Groupe avec les opérateurs mobiles sur le territoire national depuis 2016 ont été l'occasion pour l'Agence Nationale des Fréquences (ANFR) d'évaluer l'impact de ces solutions sur la qualité des réseaux et sur l'exposition aux ondes des citoyens. Les conclusions de cette étude, publiée par l'ANFR en décembre 2018, confirment notamment que les small cells permettent de multiplier par 3 les vitesses de téléchargement avec un bilan de l'exposition du public aux ondes positif, notamment du fait de leur plus faible distance avec les utilisateurs ainsi que de la réduction de la puissance d'émission des smartphones de 2 à 5 fois, limitant ainsi l'exposition aux ondes tout en prolongeant l'autonomie des batteries.

L'entité JCDecaux Link exploite les small cells déjà déployées dans 10 pays dans lesquels le Groupe est présent (Allemagne, Brésil, Chili, Espagne, France, Italie, Mongolie, Panama, Pays-Bas et Etats-Unis) pour le compte de grands opérateurs tels que Vodafone, Verizon, Orange, Telefónica et América Móvil. En 2019, JCDecaux accompagnera le déploiement de small cells au sein d'une douzaine de villes françaises. Pour cela, il s'appuiera sur des projets pilotes conduits avec ces opérateurs sur le territoire national depuis 2016.

Le contrôle de l'affichage publicitaire

Chaque entité de JCDecaux se doit de veiller à mettre en œuvre une procédure de vérification de la conformité des visuels avec la réglementation applicable et s'assurer que les visuels abordant certains thèmes socialement ou culturellement sensibles (notamment l'alcool, la nudité-lingerie, la violence, la pornographie indirecte, l'image de la personne humaine, les vertus écologiques de produits, le tabac, les produits visant la jeunesse...) soient examinés avec une attention particulière. En 2018, 20 pays du Groupe sont dotés d'une procédure de contrôle des visuels prenant en compte la sensibilité du public outre la vérification de leur conformité légale. Au total, plus de 22 500 visuels ont fait l'objet d'une demande de modification ou ont été refusés en interne en 2018 du fait de leur non-conformité à la législation, à la Charte Ethique Groupe, ou encore d'une possible atteinte à la sensibilité du public). 92 % des visuels ainsi retravaillés ou refusés sont liés à l'activité du Groupe en Chine où le grand nombre de visuels ainsi concernés s'explique par le nombre croissant de visuels numériques sur supports digitaux à contrôler.

En France, JCDecaux est doté d'un Code de Déontologie de l'Affichage qui a pour objet de définir les principes déontologiques auxquels il entend se conformer en matière d'affichage publicitaire. Ce Code vise notamment les principes suivants : la décence, la loyauté, la véracité, l'objectivité, le non-dénigrement, la responsabilité sociale et la protection des enfants et adolescents, et la protection de l'environnement. Chaque visuel susceptible de contrevenir à la réglementation ou à l'éthique du Groupe est soumis à la Direction Juridique qui vérifie leur conformité. Si un visuel est identifié par la Direction Juridique comme potentiellement non-conforme au Code de Déontologie, il est soumis à l'approbation du Comité de Déontologie de l'Affichage, composé des responsables des Directions Juridique, Marketing, Communication, Territoires & Institutions, Commerce-Marketing & Développement, Stratégie et Nouveaux Usages, et Développement Durable et Qualité. En cas de refus, la campagne doit être revue et peut être également soumise à l'appréciation de l'A.R.P.P., organisme d'autorégulation de la profession publicitaire.

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

JCDecaux attache une très grande importance à la qualité de ses relations avec les clients des systèmes de Vélos en Libre Service (VLS). L'objectif d'une médiation est de régler les litiges entre les usagers d'un service et une entreprise en favorisant le règlement à l'amiable des différends. La médiation Mobilité Douce JCDecaux France 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. Elle est composée d'un médiateur assisté d'une collaboratrice et couvre tous les systèmes VLS présents en France.

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

Bilan 2018 de la médiation en France

Parmi les 302 saisines du médiateur en 2018, 223 dossiers ont été traités et clôturés, 19 sont en cours de traitement et 60 ont été redirigés vers les différents services compétents (assurance, centre relation clientèle, supervision, régulation).

Par rapport à 2017 (782 saisines), nous constatons une baisse notable des saisines du Médiateur. Cette baisse s'explique principalement par la fin du contrat Vélib'. Pour autant, la fin du marché Vélib' 1 exploité par JCDecaux a été l'occasion pour le Médiateur de jouer un rôle accru de conseil et d'information auprès des clients.

Nous avons également constaté en 2018 une forte attente des usagers VLS en France, qui sollicitent davantage le Médiateur Mobilité Douce pour des informations et des conseils sur les différentes offres proposées par les services de VLS. Le Médiateur a donc approfondi sa mission « Conseil et information » aux clients des différents systèmes VLS et a amélioré la qualité de ses réponses. Les résultats de la dernière enquête de satisfaction clients témoignent de la qualité de service fournie par la cellule Médiateur Mobilité Douce France (78,6 % de satisfaction et 84,7 % de taux de recommandation). Les résultats de cette étude seront disponibles en totalité dans le rapport de la Médiation VLS JCDecaux qui sera mis en ligne prochainement sur le site web de Cyclocity®.

La cellule Médiateur Mobilité Douce a aussi activement participé à la mise en place des nouveaux marchés remportés par JCDecaux sur les territoires de Nantes et de Lyon.

Médiation et justice restaurative

La mesure de réparation pénale est une alternative aux poursuites judiciaires. Ces mesures, mise en place dans le Groupe depuis 2013 pour les mineurs et depuis 2016 pour les majeurs, couvrent en 2018, Vélo'v et VéloToulouse et permettent à des primo délinquants ayant commis des atteintes matérielles aux systèmes de VLS de JCDecaux, d'être accueillis dans les ateliers de Cyclocity®, pour y exécuter leur mesure sous forme de réparation de cycles. L'objectif de ces mesures est de poursuivre un but éducatif et pédagogique afin d'éviter les récidives et les situations de ruptures sociales.

L'année 2018 a été l'occasion de dresser un bilan des conventions signées avec le Ministère de la Justice. Une réflexion a été initiée début 2019 afin de vérifier si l'Accord signé le 12 janvier 2016 avec le Ministère de la Justice pourra être étendu.

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

A l'ère du digital et de la connectivité, la donnée est au cœur des métiers de JCDecaux. En tant qu'acteur au service de la ville et des citoyens, nous nous devons d'être exemplaires dans ce domaine. C'est pourquoi la mise en place de règles éthiques en matière de collecte et de traitement des données, en particulier des données à caractère personnel, est une priorité pour l'entreprise.

Dans le cadre des différentes activités et services fournis par le Groupe (Wi-Fi, systèmes de Vélos en Libre-Service, relations commerciales, organisation d'événements, sites Internet, etc.), JCDecaux est amené à collecter et à traiter des données à caractère personnel relatives à des personnes extérieures au Groupe, telles que ses clients, partenaires, prestataires, fournisseurs, usagers ou candidats à l'embauche, ainsi que les données de ses salariés. A ce titre, JCDecaux garantit à toute personne concernée la protection de sa vie privée et de ses données à caractère personnel ainsi que l'exercice des droits dont elle bénéficie, dans le respect des réglementations applicables.

Concernant plus spécifiquement le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), un programme de mise en conformité a été initié dès début 2017 dans le but d'adapter les pratiques existantes aux exigences de ce Règlement et d'assurer la conformité des traitements de données à caractère personnel avec ses grands principes (licéité, loyauté, transparence, limitation des finalités, minimisation des données, exactitude, limitation de la conservation, intégrité et confidentialité, responsabilité). Dans le cadre de ce programme, un comité de pilotage impliquant les principales directions (Directions Juridique, Systèmes d'Information, Ressources Humaines, Stratégie Data et Nouveaux Usages, Commerce Marketing et Développement, Communication, Achats, Développement Durable et Audit Interne) et présidé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe et membre du Directoire, a été mis en place. Les membres de ce comité de pilotage ont travaillé à l'élaboration d'un ensemble d'outils, de documents, de politiques et de procédures dédiés à la protection des données à caractère personnel, puis à leur déploiement au sein du Groupe.

Des actions de communication et de sensibilisation ont été menées auprès des collaborateurs afin de s'assurer de leur bonne compréhension des enjeux et des risques liés aux données à caractère personnel et de leur transmettre les valeurs et exigences du Groupe sur ce sujet. A ce titre, un module de digital learning consacré au RGPD a été rendu obligatoire à l'ensemble des collaborateurs connectés de l'ensemble des filiales européennes de JCDecaux, une communauté intranet spécifique permettant d'échanger sur les problématiques de données à caractère personnel a été mise en place, et plusieurs communications ont été diffusées.

En application du RGPD, un Délégué à la Protection de Données (DPD) a été désigné en 2018 pour l'ensemble des entités françaises du Groupe, en remplacement du Correspondant Informatique et Libertés qui avait été nommé dès 2010. Ce Délégué est en charge d'animer le réseau des DPD et Privacy Managers qui ont été désignés localement dans les pays dans lesquels JCDecaux est présent. Les DPD et les Privacy Managers s'assurent de la conformité des traitements de données à caractère personnel mis en œuvre par les entités du Groupe à travers notamment la mise en place de la documentation adéquate et en procédant à des actions de sensibilisation, de conseil, d'évaluation des risques et de contrôle.

Afin d'assurer la sécurité des Systèmes d'Information, un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), assisté d'un réseau de correspondants régionaux et de managers SI présents dans chaque pays du Groupe, déploie la Politique Sécurité Informatique de JCDecaux. Ce réseau organise également la veille active et les audits réguliers (internes et externes) des Systèmes d'Information JCDecaux ainsi que ceux des fournisseurs clés du Groupe.

Toutes les applications concernées par le RGPD respectent un ensemble de mesures techniques et organisationnelles renforcées permettant de garantir la bonne sécurité des données personnelles, dont le chiffrement des données, la minimisation des données, le cloisonnement des serveurs, le contrôle d'accès strict aux systèmes et la Politique de mise à jour. Par ailleurs, des surveillances automatiques et manuelles vérifient quotidiennement l'état des systèmes et toute anomalie est immédiatement escaladée à l'équipe sécurité interne.

Depuis 2016, aucune fuite, ni aucun vol de données personnelles n'ont été recensés.

8. LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DE JCDECAUX

Répartition de la valeur entre les parties prenantes

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays, 4 031 villes de plus de 10 000 habitants, 211 aéroports et 275 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Ainsi, JCDecaux contribue au développement économique et crée des emplois là où l'entreprise s'implante. Les activités et métiers de JCDecaux sont par nature ancrés dans les territoires au plus près des mobiliers urbains. JCDecaux emploie donc localement des agents de terrain et des sous-traitants.

La répartition de la valeur économique créée par JCDecaux vers les parties prenantes est présentée dans la partie « Activité du Groupe » du présent document.

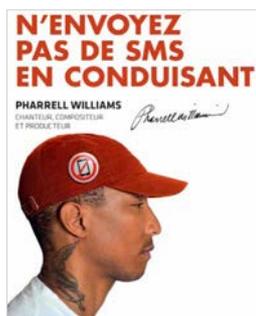
Quand cela est possible, les mobiliers sont fabriqués par des fournisseurs locaux (cf. partie « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat » en page 79 pour plus d'informations).

Enfin à travers sa politique de fiscalité responsable, JCDecaux s'est engagé à payer l'impôt là où la valeur est créée, et à ne pas utiliser de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale (cf. partie « Politique fiscale » en page 113 pour plus d'informations), contribuant ainsi à la création de valeur localement.

Actions en faveur des Grandes Causes

La communication extérieure est un média qui touche chaque jour plus de 410 millions de citoyens de par le monde et constitue un vecteur privilégié pour promouvoir des sujets d'intérêt général. Depuis sa création, JCDecaux, conscient de la capacité d'influence de son media, s'est engagé auprès de nombreuses associations au service de grandes causes telles que la sécurité routière, la préservation de l'environnement, la lutte contre la maladie et la protection des populations les plus déshéritées et des espèces animales menacées. Ainsi, chaque année, JCDecaux contribue à soutenir les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unis en affichant gracieusement des faces publicitaires et en apportant un soutien financier à des grandes causes et ainsi participer l'émergence de solutions face aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Au niveau international, JCDecaux relaye essentiellement son engagement auprès de deux grandes causes : la sécurité routière et la protection des espèces animales sauvages menacées.



Depuis mars 2017, JCDecaux Groupe soutient la campagne mondiale #3500LIVES dédiée à la sécurité routière en partenariat avec la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA). Il s'agit d'une campagne positive, universelle et impactante qui vise à encourager cyclistes, piétons, motocyclistes et automobilistes à adopter des règles de sécurité routière simples, facilement applicables et à l'efficacité prouvée. La

campagne présente 12 « règles d'or » incarnées par 15 ambassadeurs de renom (sportifs, pilotes, artistes,...) tous engagés pour défendre cette cause personnellement et bénévolement. Ces messages sont également portés par des institutions mondiales comme le Comité International Olympique (CIO). A travers sa signature « Sign up, stay safe, save lives », la campagne souligne le rôle que chacun peut jouer pour rendre la route plus sûre pour tous ses usagers.

Traduite dans plus de 30 langues, la campagne #3500LIVES est visible dans près de 900 villes de 77 pays où JCDecaux a ses opérations (vs. 30 villes en 2017). Présente sur plus de 50 000 faces publicitaires, elle a été vue plus de 2,7 milliards de fois en 2018.



JCDecaux a également poursuivi en novembre 2018 son « Partenariat pour la faune sauvage » avec WildAid, association internationale de lutte contre le trafic d'espèces menacées, dont l'objectif est de mettre fin au trafic d'animaux sauvages en incitant à réduire la demande en produits illicites tels que l'ivoire des éléphants, les cornes de rhinocéros et les ailerons de requin. JCDecaux soutient depuis plusieurs années le travail de WildAid, en particulier en Chine. Avec ce partenariat international de long-terme, dont la signature est : « When the buying stops, the killing can too » (« quand l'achat s'arrête, la tuerie peut cesser aussi »), JCDecaux et WildAid visent à sensibiliser les consommateurs à l'impact dévastateur de l'achat de produits issus d'espèces sauvages et ainsi changer leurs comportements.

La campagne, traduite en 6 langues, a été diffusée dans plus de 10 pays en 2018 et continuera son déploiement en Afrique, aux États-Unis et en Asie grâce à des ambassadeurs de renom tels que le Prince William, Jackie Chan, Yao Ming, David Beckham et Sir Richard Branson. A l'aéroport de Pékin, des affiches représentant Yao Ming (personnalité chinoise ci-dessus) ont déjà permis de sensibiliser le public à la récente interdiction du commerce de l'ivoire en Chine. Dans le même cadre, des messages pour la protection des requins ont été diffusés à Hong Kong et en Thaïlande.

Au niveau local, en 2018, 34 pays du Groupe ont mis en place des actions de soutien spécifiques à des grandes causes en lien avec leurs enjeux locaux.

Certaines entités JCDecaux ont également favorisé l'engagement de leurs collaborateurs à des grandes causes locales en organisant des journées d'actions sur leur temps de travail :

- En novembre 2018, tous les collaborateurs d'ELAN Decaux (Qatar) ont participé au programme social d'entreprise « Friends of Nature » en nettoyant la plage de Fuwairit, située à 80 km de Doha. Cette initiative de sensibilisation des collaborateurs à la préservation de l'environnement, a permis de collecter 800kg de déchets et de démontrer que le changement peut s'opérer grâce à des actions simples et collectives
- En janvier 2019, 40 collaborateurs de la filiale JCDecaux Singapour ont participé à une journée de sensibilisation à la pollution de l'eau et de l'environnement organisée avec Waterways Watch Society, une Organisation Non Gouvernementale qui agit pour la préservation de l'eau. Ils ont ensemble nettoyé une partie de la rivière de Kallang.

Partenariats en faveur de la lutte contre le changement climatique

En 2014, JCDecaux a affirmé son engagement pour lutter contre le changement climatique à travers le déploiement de sa Stratégie Développement Durable qui inclut notamment des objectifs ambitieux en matière de réduction de ses consommations énergétiques (cf. section « Notre Engagement Environnemental » de ce chapitre).

En 2015, en tant que partenaire officiel de la COP21 et signataire du French Business Climate Pledge, JCDecaux a réaffirmé ses ambitions et ses engagements pour le climat. A cette occasion, JCDecaux a participé auprès du Secrétariat Général de la COP21 à l'organisation de l'évènement en mettant à disposition plus de 2000 faces publicitaires 2m² dans le cadre de la campagne nationale en amont de la conférence, ainsi que des mobiliers sur le site du Bourget offrant des services aux délégations. Pour cet évènement, JCDecaux était partenaire du C40, l'association des grandes villes pour un développement durable pour l'affichage de la campagne #CitiesareKey.



En 2018, JCDecaux a renouvelé ses engagements pour le climat à l'occasion du sommet mondial « One Planet Summit » qui s'inscrit dans la continuité du « French Business Climate Pledge », et qui réunissait des représentants de plus de 50 pays et des institutions internationales telles que l'ONU, la Banque Mondiale et la Commission Européenne.

Egalement en 2018, JCDecaux a continué de soutenir le C40 à l'occasion de plusieurs évènements internationaux via le « C40 Cities Climate Leadership group » et « Women4Climate », rassemblant notamment les maires des plus grandes villes du monde dans le but de partager et de préparer des mesures face aux enjeux du changement climatique. Dans ce cadre, JCDecaux, a mis à disposition près de 200 faces de mobiliers lors des évènements de San Francisco, Mexico et Paris dans le but d'apporter une large visibilité à ces actions et de contribuer à la lutte contre le changement climatique.



LA PRÉSENCE DE JCDECAUX DANS LES INDICES INTERNATIONAUX DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Chaque année, nous communiquons de façon détaillée et exhaustive dans notre Document de Référence sur nos engagements durables et nos résultats extra-financiers. Ces informations validées annuellement dans le cadre de la publication et soumises à audit par un Organisme Tiers Indépendant nous permettent de rendre compte de la maturité de notre démarche Développement Durable de manière rigoureuse à l'ensemble de nos parties prenantes.

Régulièrement sollicités par les agences de notation pour répondre de notre performance extra-financière, nous avons décidé en 2018 de concentrer notre stratégie de réponse sur trois agences de notation extra-financière reconnues pour leur expertise dans leurs domaines :

MSCI ESG*	FTSE4GOOD INDEX SERIES	CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP) CLIMATE CHANGE
		
Note AAA	Note 3,8/5	Note C (Note moyenne de l'industrie : C-)
Depuis 2013, JCDecaux est noté par MSCI et en 2018 JCDecaux a obtenu sa meilleure note (AAA) sur l'ensemble des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.	Depuis 2014, le Groupe est renouvelé dans l'index FTSE4Good avec une performance sur les critères environnementaux qui a augmenté en 2018 (5/5)	Depuis 2011, JCDecaux répond au CDP et maintient une performance en termes de transparence et de maîtrise de ses émissions de gaz à effet de serre.

JCDecaux est fier d'être la seule entreprise du secteur de la Communication Extérieure dont la performance est reconnue par ces trois prestigieuses agences.

JCDecaux continue également à être référencé dans les indices éthiques suivants :

 Euronext Vigeo Eiris INDICES EUROPE 120	 Euronext Vigeo Eiris INDICES EUROZONE 120	 Member STOXX ESG LEADERS INDICES	 Ethibel SUSTAINABILITY INDEX	 Corporate Responsibility Prime rated by oekom research
EURONEXT VIGEO EIRIS INDICES	EURONEXT VIGEO EIRIS INDICES	STOXX® GLOBAL ESG LEADERS INDICES	ETHIBEL PIONEER ETHIBEL EXCELLENCE INVESTMENT	OEKOM RESEARCH CORPORATE RESPONSABILITY
En 2018, JCDecaux est renouvelé dans les indices Europe 120 et Eurozone 120. Le renouvellement de son référencement dans ces indices souligne la bonne performance de JCDecaux notamment sur les critères environnementaux, sociaux et droits de l'Homme.		JCDecaux a rejoint en 2016 les indices STOXX® Global ESG Leaders. Une introduction à ces indices réussie avec un score de transparence très supérieur à la moyenne du secteur.	Depuis 2009, JCDecaux fait partie des registres Ethibel PIONEER et Ethibel EXCELLENCE Investment. Cette sélection indique que l'entreprise fait mieux que la moyenne de son secteur en termes de responsabilité sociale des entreprises.	Depuis 2013, Oekom research classe JCDecaux dans sa liste « Prime ». Ce classement confirme que JCDecaux fait partie des 15 % d'entreprises ayant atteint le statut « Prime » au sein de l'univers de notation.

* L'inclusion de JCDecaux SA dans les indices MSCI, et l'utilisation de logos, marques déposées, logo du service ou noms d'indices MSCI, ne constituent ni un sponsoring, soutien, ou une promotion de JCDecaux SA par MSCI ou aucunes de ses filiales. Les indices MSCI sont la propriété exclusive de MSCI. MSCI et les noms d'indices MSCI et logos sont des marques déposées ou logo du service de MSCI ou de ses filiales

GRILLE DE CONCORDANCE GRI-G4 (OPTION CRITÈRES ESSENTIELS)

Depuis 2002, JCDecaux rend compte de ses informations extra-financières dans le chapitre Développement Durable de son Document de Référence. Ce reporting est élaboré en accord avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI est un organisme internationalement reconnu qui propose des lignes directrices pour aider les entreprises à rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales.

JCDecaux a choisi d'adopter l'approche de reporting « Critères essentiels » qui définit les éléments généraux et les éléments spécifiques d'informations à publier. Le tableau ci-dessous fait état de ces deux types d'informations pour le Groupe JCDecaux et permet d'apprécier la concordance entre les indicateurs GRI et les informations publiées dans le cadre de notre exercice 2018.

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
STRATÉGIE ET ANALYSE			
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	Pages 4-5	
PROFIL DE L'ORGANISATION			
G4-3	Nom de l'organisation	Page de couverture	
G4-4	Principales marques et principaux produits et services	Pages 20-39	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation	Page 210	
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport	Pages 57, 309-311	Pages 322-323
G4-7	Mode de propriété et la forme juridique	Page 210	
G4-8	Marchés desservis (incluant la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires)	Pages 20-39, 309-311	
G4-9	Taille de l'organisation	Page de couverture	Pages 322-323
G4-10	Nombre total de salariés (par type de contrat de travail et par sexe)	Page 66	
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Page 77	
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Page 78	
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Pages 8-10	
G4-14	Démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation	Pages 284-308	
G4-15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	Pages 54, 69-70, 79, 284-308	
G4-16	Affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	Page 54	
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS			
G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation	Pages 309-311	Pages 322-323
G4-18	Processus de contenu et du Périmètre des Aspects	Pages 48-53	
G4-19	Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	Pages 48-53	
G4-20	Périmètre de chacun des Aspects pertinents au sein de l'organisation	Pages 48-53	
G4-21	Périmètre de chacun des Aspects pertinents en dehors de l'organisation	Pages 48-53	
G4-22	Raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	N/A	
G4-23	Changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	Pages 8-10, 55	Pages 98-99
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Pages 78-92	
G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Pages 48, 53, 78-92	

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
G4-26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes	Pages 78-92	
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont	Pages 48, 53, 78-92	
PROFIL DU RAPPORT			
G4-28	Période de reporting pour les informations fournies	Pages 55-56	Pages 98-99
G4-29	Date du dernier rapport publié	Pages 55-56	Pages 98-99
G4-30	Cycle de reporting	Pages 55-56	Pages 98-99
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Pages 279	
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation, Index du contenu GRI pour l'option choisie et référence au Rapport de vérification externe	Pages 49	
G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	Pages 49	
GOUVERNANCE			
G4-34	Structure de la gouvernance de l'organisation	Pages 215-243	
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Pages 20, 69-70, 79, 284-308	

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT						
ASPECT PERTINENT : ENERGIE						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 58-60				
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Page 58 et voir notre réponse au CDP				Pages 98-99
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	Pages 58-60 et voir notre réponse au CDP				
ASPECT PERTINENT : EMISSIONS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 58-60 et voir notre réponse au CDP				
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	Page 58 et voir notre réponse au CDP				Pages 98-99
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	Page 58 et voir notre réponse au CDP				Pages 98-99
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	Voir notre réponse au CDP				
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Page 58 et voir notre réponse au CDP				Pages 98-99

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
ASPECT PERTINENT : EFFLUENTS ET DECHETS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 62-64				
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	Page 62				
ASPECT PERTINENT : EVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 79-80				
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	Page 80				
CATÉGORIE : SOCIAL						
SOUS-CATÉGORIE : PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT						
ASPECT PERTINENT : SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 67-68				Pages 98-99
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Pages 67-68	Information non reportée par sexe	L'information est actuellement non disponible		Pages 98-99
ASPECT PERTINENT : FORMATION ET EDUCATION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 71-72				
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Page 71	Information non reportée par sexe et par catégorie professionnelle	L'information est actuellement non disponible		
ASPECT PERTINENT : DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 73-74				
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Pages 74, 215-243	Information sur les minorités	L'existence de restrictions légales spécifiques	Loi N°78-17 du 6 janvier 1978 "loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés" (Article 8)	
ASPECT PERTINENT : EVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 79-80				
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	Page 80				

ELEMENTS GENERAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
SOUS-CATÉGORIE : DROITS DE L'HOMME						
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 79-80				Pages 98-99
G4-HR10	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme	Page 80				
SOUS-CATÉGORIE : SOCIÉTÉ						
ASPECT PERTINENT : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 70, 79				Pages 98-99
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	Pages 54, 70, 79				

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- Le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale
- La conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1]
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105

- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après : JCDecaux France et JCDecaux Brésil qui couvrent entre 18 % et 30 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (19 % du chiffre d'affaires, 30 % des effectifs, 18 % des achats, 29 % des consommations d'énergie et 27 % des consommations électriques du mobilier)
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre juillet 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ neuf semaines.

Nous avons mené une dizaine entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment la direction du développement durable, la direction de l'audit interne, la direction juridique, la direction de l'exploitation internationale, la direction des ressources humaines France et projets RH Internationaux, la direction des achats, stocks et production.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 7 mars 2019

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier
Associé développement durable

Béatrice Belle
Associée

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

INFORMATIONS SOCIALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Les taux de fréquence et de gravité des collaborateurs

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

Le déploiement d'un système de management de la santé-sécurité dans les filiales (notamment la cartographie des risques, l'organisation et l'établissement de plan d'action santé-sécurité à l'échelle du pays et/ou de la région, le suivi des accidents des collaborateurs et leur analyse)

L'intégration de clauses santé-sécurité aux contrats avec les sous-traitants et les programmes d'inspection

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Les consommations électriques du mobilier

Les émissions de gaz à effet de serre du groupe (Scope 1, Scope 2 et émissions déduites liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable)

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

INFORMATIONS SOCIÉTALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Le nombre d'entités présentant des non-alignements avec la Charte

Le pourcentage de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

Le déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales pour les collaborateurs

Le processus d'évaluation bisannuelle de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte

Le processus de cartographie des risques liés aux droits humains dans les achats

L'identification des fournisseurs clés

Le déploiement du Code de Conduite Fournisseur



ÉCRAN COURBE DE 87 m² ACCOMPAGNÉ D'ÉCLAIRAGE DYNAMIQUE SUR LES PILIERS
Aéroport international de Dubaï
 ÉMIRATS ARABES UNIS

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés

Commentaires sur les comptes 104

Évolution récente et tendances 112

Politique d'investissement 112

Politique fiscale 113

Comptes consolidés

État de situation financière 116

État du résultat global de l'exercice 118

État de variation des capitaux propres 120

Tableau des flux de trésorerie 121

Annexe aux comptes consolidés 123

Faits marquants de l'exercice 124

Méthodes et principes comptables 124

Évolution du périmètre de consolidation 131

Information sectorielle 132

Commentaires sur l'état
de situation financière 135

Commentaires sur le compte de résultat 156

Commentaires sur le tableau
des flux de trésorerie 163

Risques financiers 165

Commentaires sur
les engagements hors-bilan 167

Informations sur les parties liées 169

Informations sur les coentreprises 170

Informations sur les entreprises associées 174

Périmètre de consolidation 175

Événements subséquents 185

Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA

Commentaires sur l'activité 186

Commentaires sur les comptes 186

Délais de paiement clients et fournisseurs 187

Charges non déductibles 187

Évolution prévisible et tendances 187

Comptes annuels de la Société JCDecaux SA 188

Annexe aux comptes annuels de la Société JCDecaux SA 191

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

1. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du Groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document de Référence. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2018 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 2018 et présentés avec des informations financières comparatives 2017 établies selon ce même référentiel.

Introduction

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

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux, en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du Groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis dans de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. En 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne. Fin 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société MédiaKiosk. En février 2013, JCDecaux a acquis 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. En mars 2014, JCDecaux a acquis 85 % d'Eumex, et est devenu le leader de la communication extérieure en Amérique Latine (en 2018 JCDecaux a acquis les intérêts minoritaires pour devenir actionnaire à 100 %). En juin 2015, JCDecaux a acquis Continental Outdoor Media, numéro 1 de la communication publicitaire extérieure en Afrique. En novembre 2015, JCDecaux a acquis le Groupe Cemusa et a ainsi renforcé ses positions en Espagne, en Italie, au Brésil et aux Etats-Unis. En 2016, JCDecaux a acquis les activités d'Outfront Media présent au Mexique et en Amérique Latine, puis JCDecaux a conclu une alliance stratégique avec Caracol Television, numéro un en audience télévisée en Colombie, en lui cédant une participation de 25 % dans le capital de sa filiale colombienne Eucol, et enfin JCDecaux a créé un partenariat avec le Groupe Top Media présent au Panama et en Amérique Centrale, confirmant ainsi sa position de leader dans cette région. En 2017, JCDecaux a fusionné ses activités au Mexique avec America Movil (CMI) afin de renforcer sa couverture dans les principales villes du Mexique. À fin octobre 2018, JCDecaux a acquis le Groupe APN, présent en Australie et Nouvelle Zélande, lui permettant de compléter les activités de JCDecaux en Australie sur les segments du grand format et du transport.

Synthèse de l'activité en 2018

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

Les données comparatives 2017 sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », applicable au 1^{er} janvier 2018. L'application d'IFRS 15 conduit à un changement de présentation des facturations de taxes publicitaires. L'impact sur le chiffre d'affaires ajusté de 2017 publié précédemment est de +20,7 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 3,6 % à 3 618,5 millions d'euros en 2018, dont 20,4 % réalisés sur des supports digitaux. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 5,2 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 655,1 millions d'euros en hausse de 0,2 % et a représenté 18,1 % du chiffre d'affaires, contre 18,7 % en 2017. Le résultat d'exploitation du Groupe, avant dotations et reprises de perte de valeur, a représenté 9,4 % du chiffre d'affaires en 2018, contre 10,3 % en 2017. Le résultat d'exploitation du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est établi à 347,4 millions d'euros en 2018, soit 9,6 % du chiffre d'affaires, contre 9,9 % en 2017.

Au 31 décembre 2018, les effectifs du Groupe sont de 13 034 collaborateurs (dont 1 201 de quote-part d'effectif employé par les coentreprises), soit une baisse de 4 collaborateurs par rapport à fin 2017.

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 2018 et 2017.

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

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2018	2017
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 431,0	1 431,8
- Vente, location et entretien	156,6	154,9
Chiffre d'affaires Total	1 587,6	1 586,7
Marge opérationnelle	385,0	420,2
Taux de marge opérationnelle	24,3 %	26,5 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	195,0	217,4
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	12,3 %	13,7 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	193,8	211,3
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	12,2 %	13,3 %
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	1 517,0	1 399,2
Marge opérationnelle	209,7	177,7
Taux de marge opérationnelle	13,8 %	12,7 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	141,2	119,3
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,3 %	8,5 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	141,0	116,4
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,3 %	8,3 %
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	513,9	506,7
Marge opérationnelle	60,4	55,6
Taux de marge opérationnelle	11,8 %	11,0 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	3,6	21,4
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	0,7 %	4,2 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	12,6	18,1
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	2,5 %	3,6 %
TOTAL GROUPE		
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 618,5	3 492,6
MARGE OPÉRATIONNELLE	655,1	653,5
Taux de marge opérationnelle	18,1 %	18,7 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DOTATIONS ET REPRIS DE PERTE DE VALEUR	339,8	358,1
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,4 %	10,3 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS DOTATIONS ET REPRIS DE PERTE DE VALEUR	347,4	345,8
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,6 %	9,9 %

⁽¹⁾ Les données ajustées prennent en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint. Ces données sont réconciliées avec les données IFRS dans l'Annexe 1 du présent document.

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

1. Chiffre d'affaires

1.1. Définitions

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

Les réseaux

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

Les tarifs

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

1.1.1. Croissance organique et croissance publiée

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

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales

d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaire entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires. Pour les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe agit en tant que principal dans son activité de vente d'espace publicitaire, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation. Les charges d'escomptes sont déduites du chiffre d'affaires. Par ailleurs, le Groupe fait un suivi distinct du chiffre d'affaires digital. Le chiffre d'affaires digital correspond aux ventes d'espaces publicitaires réalisées sur tous supports digitaux ou électroniques, installés pour une durée supérieure à 6 mois. Ces supports publicitaires digitaux peuvent être de technologies et tailles diverses, soit physiques (écrans à LED ou LCD), soit immatériels (Internet ou Wi-Fi).

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de Vélos en Libre-Service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes, selon le concept « JCDecaux Innovate », et des services annexes à son chiffre d'affaires analogue ou digital.

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 618,5 millions d'euros en 2018 (incluant 20,4 % de chiffre d'affaires digital) contre 3 492,6 millions d'euros en 2017, et 16,5 % de chiffre d'affaires digital. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +39,4 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2018. La fluctuation des devises entre 2017 et 2018 a généré un impact de change négatif de -93,5 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 +5,2 % en 2018. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +2,7 %, +10,2 % 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 1 587,6 millions d'euros en 2018 (dont 18,1 % de chiffre d'affaires digital), contre 1 586,7 millions d'euros en 2017 (dont 13,9 % de chiffre d'affaires digital), soit une progression de 0,1 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact négatif de -3,4 millions d'euros principalement lié la cession de la Turquie en 2017 et de l'Islande en 2018 compensée par l'acquisition de CMI. Les variations des cours de change entre 2017 et 2018 ont généré un impact négatif de -37,9 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié à la dépréciation vis-à-vis de l'euro du real brésilien, du dollar américain et du dollar australien.

• Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en recul de -0,1 % en 2018.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 2,7 % sur l'année 2018. L'Europe (incluant la France et

le Royaume-Uni) est en baisse, impactée négativement par l'annulation du contrat provisoire des MUI de Paris en France. L'Asie-Pacifique est en forte hausse avec une croissance à deux chiffres, principalement grâce à nos nouveaux contrats en Australie. Le Reste du Monde et l'Amérique du Nord réalisent une performance forte.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 156,6 millions d'euros en 2018, contre 154,9 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 1,1 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire est en hausse de 2,4 %.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 517,0 millions d'euros en 2018 (dont 25,8 % de chiffre d'affaires digital), contre 1 399,2 millions d'euros en 2017 (dont 22,2 % de chiffre d'affaires digital), soit une croissance de 8,4 %.

En 2018, les variations de périmètre ont eu un impact positif de +17,8 millions d'euros, lié à l'acquisition d'APN Outdoor. Les variations des cours de change entre 2017 et 2018 ont eu un impact négatif de -42,3 millions d'euros, principalement lié à la dépréciation vis-à-vis de l'euro du yuan chinois, du dollar hongkongais et du dollar américain.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 10,2 % en 2018. L'Asie-Pacifique est en hausse à deux chiffres. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche une forte croissance. Le Reste du Monde est en hausse et l'Amérique du Nord est en baisse.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 513,9 millions d'euros en 2018 (dont 11,6 % de chiffre d'affaires digital), contre 506,7 millions d'euros en 2017 (dont 8,7 % de chiffre d'affaires digital), soit une hausse de +1,4 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +25,0 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition d'APN Outdoor en 2018 et à un degré moindre à l'acquisition courant 2017 de CMI et de la société LCO à la Réunion. Les variations des cours de change entre 2017 et 2018 ont eu un impact négatif de -13,3 millions d'euros principalement lié à la dépréciation vis-à-vis de l'euro du rouble, du kwanza angolais et du peso mexicain.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a baissé de -0,9 % en 2018. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en baisse, impactée par notre plan pluriannuel de réduction de notre patrimoine de grands formats traditionnels au Royaume-Uni tandis que notre activité de grands formats digitaux au Royaume-Uni reste solide et que notre performance en France est bonne. Le Reste du Monde est stable et l'Amérique du Nord est en baisse.

1.2.2. Chiffre d'affaires ajusté par zone géographique

Exercice clos au 31 décembre

	2018		2017	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>				
Europe ^[1]	960,7	26,5	942,8	27,0
Asie-Pacifique	957,3	26,5	818,7	23,4
France	602,6	16,7	622,2	17,8
Reste du Monde ^[2]	438,0	12,1	450,0	12,9
Royaume-Uni	369,0	10,2	362,4	10,4
Amérique du Nord	290,9	8,0	296,5	8,5
TOTAL	3 618,5	100,0	3 492,6	100,0

^[1] Hors France et Royaume-Uni

^[2] La zone « Reste du Monde » comprend l'Amérique Latine, la Russie, l'Ukraine, l'Asie Centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique

- Le chiffre d'affaires de la zone Europe hors France et Royaume-Uni a représenté 960,7 millions d'euros, en progression de 1,9 % par rapport à 2017. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de +3,1 % par rapport à 2017.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires s'est élevé à 957,3 millions d'euros, en hausse de +16,9 % par rapport à 2017. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 16,4 %.
- Le chiffre d'affaires de la France s'est établi à 602,6 millions d'euros en 2018, en baisse de -3,2 % par rapport à 2017. Aucune variation de périmètre n'est intervenue en 2018 et 2017.
- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 438,0 millions d'euros, en baisse de -2,7 % par rapport à 2017. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 4,2 %.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 369,0 millions d'euros en 2018, en hausse de 1,8 % par rapport à 2017. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a crû de 2,7 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 290,9 millions d'euros, en baisse de -1,9 % par rapport à 2017. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a augmenté de 2,5 %.

- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, le reste de l'Europe est en légère baisse avec un recul de -0,5 %, l'Asie-Pacifique est en forte hausse et passe de 23,4 % à 26,5 %, la France est en recul de -1,1 % (principalement du fait de la perte du contrat des MUI de Paris), le reste du Monde baisse de -0,8 %, le Royaume-Uni reste presque stable avec un léger recul de -0,2 % et l'Amérique du Nord est en recul de -0,5 %.

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

En 2018, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact positif de +39,4 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- l'acquisition fin octobre 2018, de la société APN Outdoor qui opère en Australie et Nouvelle-Zélande
- la cession en Islande, de la société AFA en décembre 2018, opérant dans le mobilier urbain
- l'acquisition en septembre 2018, de la société Publitop Norte au Panama, opérant dans l'Affichage
- l'acquisition fin juillet 2017, de 100 % de la société LCO à la Réunion opérant dans l'Affichage
- la fusion en octobre 2017, des activités du Groupe au Mexique avec America Movil (CMI). Le nouvel ensemble opérant dans le Mobilier Urbain et l'Affichage est consolidé en intégration globale
- les cessions en Turquie, de la société ERA début janvier 2017, et de la société Wall Sehir fin octobre 2017, ces deux sociétés opérant dans le Mobilier Urbain
- les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de -3,4 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, +17,8 millions d'euros sur l'activité Transport et +25,0 millions d'euros sur l'activité Affichage.

2. La marge opérationnelle

2.1. Définitions

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

- la marge opérationnelle
- le résultat d'exploitation.

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

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

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

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

Lorsque le Groupe étend son réseau, le niveau des charges d'exploitation fixes – telles que les redevances fixes versées aux concédants, les charges locatives et les charges de maintenance – croît, mais l'augmentation de ces charges peut ne pas être directement proportionnelle à celle du chiffre d'affaires publicitaire. Les principaux coûts qui varient en fonction du chiffre d'affaires publicitaire sont les baux et redevances variables versés dans le cadre des contrats d'exploitation publicitaire ainsi que la 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 655,1 millions d'euros en 2018, contre 653,5 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 0,2 %. Elle a représenté 18,1 % du chiffre d'affaires en 2018, contre 18,7 % en 2017.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en baisse de -8,4 % à 385,0 millions d'euros et représente 24,3 % du chiffre d'affaires contre 26,5 % en 2017.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 209,7 millions d'euros, en hausse de 18,0 % par rapport à 2017, et s'établit à 13,8 % du chiffre d'affaires contre 12,7 % en 2017.

Affichage : La marge opérationnelle est en hausse de 8,6 % à 60,4 millions d'euros et représente 11,8 % du chiffre d'affaires contre 11,0 % en 2017.

3. Résultat d'exploitation

3.1. Définitions

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des actifs corporels et incorporels et des coentreprises, des pertes de valeur des goodwill et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « pièces détachées de maintenance ». Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession (qu'il s'agisse d'actifs corporels et incorporels, de coentreprises ou de titres de sociétés), les profits ou pertes découlant de la réévaluation à sa

juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou conservée) dans le cas d'un regroupement d'entreprises avec prise de contrôle (ou dans le cas d'une perte de contrôle), les ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, les goodwill négatifs, les coûts directs liés aux acquisitions et les éléments non récurrents.

Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur des coentreprises, ainsi que des immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels et des coentreprises ». Les pertes de valeur des goodwill sont enregistrées sur la ligne « Perte de valeur des goodwill ».

Les mobiliers urbains sont amortis sur la durée de vie des contrats, 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 2018, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 339,8 millions d'euros, contre 358,1 millions d'euros en 2017, soit une baisse de 5,1 %. Il a représenté 9,4 % du chiffre d'affaires en 2018, contre 10,3 % en 2017. La baisse de 18,3 millions d'euros se décompose en une augmentation de 1,6 million d'euros de la marge opérationnelle, en une baisse de 8,9 millions d'euros des pièces détachées de maintenance et en une hausse de 28,8 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions nettes 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 285,4 millions d'euros en 2018 contre 269,1 millions d'euros en 2017. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions ont évolué défavorablement, passant d'un produit net de +6,2 millions d'euros en 2017 à une charge nette de -3,0 millions d'euros en 2018.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2018 une reprise nette de 16,0 millions d'euros, contre une reprise nette de 23,2 millions d'euros en 2017.

Le poste « pièces détachées de maintenance » s'élève à 37,7 millions d'euros en 2018, contre 46,6 millions d'euros en 2017.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 5,2 millions d'euros en 2018. Ce poste représentait une charge nette de 9,1 millions d'euros en 2017.

Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 347,4 millions d'euros, contre 345,8 millions d'euros en 2017. Les dotations et reprises de perte de valeur ont en effet un impact positif sur le résultat d'exploitation à hauteur de +7,6 millions d'euros en 2018. Elles sont constituées d'une reprise nette de provisions pour perte à terminaison pour

+0,6 million d'euros, d'une reprise nette pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels pour +8,4 millions d'euros, et d'une perte de valeur de -1,4 million d'euros sur le goodwill.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2018, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'élève à 195,0 millions d'euros contre 217,4 millions d'euros en 2017, soit une baisse de 10,3 %. Il représente 12,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2018, contre 13,7 % en 2017.

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 187,8 millions d'euros en 2018 contre 181,2 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 6,6 millions d'euros. Elles ont représenté 11,8 % 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 3,6 millions d'euros (contre un produit de 6,8 millions d'euros en 2017).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 19,2 millions d'euros en 2018, contre une reprise nette de 25,9 millions d'euros en 2017.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 31,0 millions d'euros en 2018, contre 41,4 millions d'euros en 2017.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit net de 6,0 millions d'euros en 2018, contre une charge nette de 12,9 millions d'euros en 2017.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2018 est impacté de reprises de provision pour perte à terminaison à hauteur de 1,5 million d'euros, de provision pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -1,3 million d'euros, et de perte de valeur de -1,4 million d'euros sur le goodwill, contre respectivement des provisions de -0,1 million d'euros et -6,0 millions d'euros en 2017, et s'élève ainsi à 193,8 millions d'euros en 2018, contre 211,3 millions d'euros en 2017.

Transport

Avant dotations et reprises de perte de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 141,2 millions d'euros en 2018, contre 119,3 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 18,4 %. Il a représenté 9,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2018, contre 8,5 % en 2017.

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 58,7 millions d'euros en 2018, soit 3,9 % du chiffre d'affaires, contre 51,8 millions d'euros en 2017. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent une charge de 0,5 million d'euros en 2018 contre un produit de 1,3 million d'euros en 2017.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une charge nette de 1,0 million d'euros en 2018, contre une charge nette de 4,1 millions d'euros en 2017.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 2,8 millions d'euros en 2018, contre une charge de 1,1 million d'euros en 2017.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 5,5 millions d'euros contre une charge de 2,7 millions d'euros en 2017.

Le résultat d'exploitation de l'activité Transport en 2018 est négativement impacté par des provisions pour perte à terminaison à hauteur de -0,9 million d'euros et des reprises de provision pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels à hauteur de +0,7 million d'euros contre une provision pour perte à terminaison à hauteur de -1,7 million d'euros et des provisions pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels à hauteur de -1,2 million en 2017, et s'élève ainsi à 141,0 millions d'euros en 2018, contre 116,4 millions d'euros en 2017.

Affichage

Avant dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 3,6 millions d'euros en 2018, contre 21,4 millions d'euros en 2017 soit une baisse de -83,2 %. Il a représenté 0,7 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2018, contre 4,2 % en 2017.

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 38,9 millions d'euros en 2018, contre 36,1 millions d'euros en 2017. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent une charge de 6,1 millions d'euros (contre une charge de 1,9 million d'euros en 2017).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une charge nette de 2,2 millions d'euros en 2018, contre un produit net de 1,4 million d'euros en 2017.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 3,9 millions d'euros en 2018, contre 4,1 millions d'euros en 2017.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 5,7 millions d'euros contre un produit net de 6,5 millions d'euros en 2017.

En 2018, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage est positivement impacté par une reprise de perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de 9,0 millions d'euros contre une provision pour perte à terminaison de -1,1 million d'euros et des provisions pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels à hauteur de -2,2 millions d'euros en 2017. Le résultat d'exploitation s'élève donc à 12,6 millions d'euros en 2018 contre 18,1 millions d'euros en 2017.

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

En 2018, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 109,0 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation en 2018 passe de 347,4 millions d'euros à 238,4 millions d'euros.

En 2017, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 110,2 millions d'euros. Après élimination de cette contribution, le résultat d'exploitation en 2017 passe de 345,8 millions d'euros à 235,6 millions d'euros.

4. Résultat financier

En 2018, le résultat financier ressort à -26,9 millions d'euros, soit une amélioration de 8,3 millions d'euros par rapport à 2017. Cette amélioration s'explique principalement par la diminution des intérêts financiers nets de 8,5 millions d'euros, dont 7,2 millions d'euros sur la France principalement liés au remboursement du Bond de 500 millions d'euros en février 2018, partiellement compensée par un effet défavorable de -1,5 millions d'euros lié à la liquidation d'une société en Europe.

5. Impôts sur les bénéfices

En 2018, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 72,7 millions d'euros, contre 98,7 millions d'euros en 2017.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, est de 34,1 % en 2018 contre 49,3 % en 2017. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 33,9 % en 2018, contre 48,7 % en 2017.

Pour rappel, en 2017, la charge d'impôt du Groupe était pénalisée principalement par un ajustement défavorable lié aux impôts différés résultant de la baisse du taux d'impôt fédéral aux Etats-Unis, ceci malgré l'impact positif de la constatation d'un produit au titre du droit à la restitution de la contribution de 3 % sur les dividendes versés entre 2013 et 2017 en France.

6. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

En 2018, la quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence s'est élevée à 98,1 millions d'euros, soit une évolution défavorable de 2,2 millions d'euros par rapport à 2017.

7. Résultat net

En 2018, le résultat net part du Groupe, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 217,7 millions d'euros, en augmentation de 13,4 millions d'euros par rapport à 2017, en lien avec la diminution de l'impôt et de la charge financière, malgré la baisse de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence et l'augmentation de la part des minoritaires.

Le résultat net part du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 219,9 millions d'euros en 2018, contre 193,7 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 26,2 millions d'euros. Cette augmentation est accentuée en raison de l'évolution favorable des pertes de valeur, qui impactent positivement le résultat net part du Groupe à hauteur de +2,2 millions d'euros en 2018 contre -10,6 millions d'euros en 2017.

8. Flux de trésorerie

Au 31 décembre 2018, le Groupe présente une dette nette de 1200,0 millions d'euros (selon la définition de la dette nette du Groupe, hors engagements de rachat de minoritaires, telle que définie et détaillée au paragraphe 4.13 des Annexes aux comptes consolidés) contre une dette nette de 384,4 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une hausse de 815,6 millions d'euros, principalement liée à l'acquisition d'APN Outdoor.

8.1. Cash-flow disponible

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

8.1.1. Flux nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2018 ont représenté 534,1 millions d'euros, contre 583,5 millions d'euros en 2017. Cette diminution de 49,4 millions d'euros est essentiellement liée à une évolution défavorable de la variation du besoin en fonds de roulement et malgré les augmentations constatées sur les flux financiers, les flux d'exploitation et les dividendes reçus des entreprises associées par rapport à 2017. Les flux 2018 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 655,1 millions d'euros diminuée des flux financiers de 7,4 millions d'euros, des « pièces détachées de maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 33,4 millions d'euros et de la variation du besoin en fonds de roulement de 75,3 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une hausse des stocks de 34,8 millions d'euros
- une hausse des postes clients et autres créances de 90,7 millions d'euros
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 50,2 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2018 ont représenté 24,4 millions d'euros, contre 23,8 millions d'euros en 2017.

L'impôt sur le résultat payé en 2018 a représenté 72,9 millions d'euros, contre 127,1 millions d'euros en 2017. Cette baisse provient principalement de remboursements d'impôts en France relatifs à l'annulation de la contribution de 3% sur les dividendes versés entre 2013 et 2017 et à des paiements d'avance de l'impôt sur les sociétés.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2018 ont représenté ainsi 436,8 millions d'euros, contre 432,6 millions d'euros en 2017.

8.1.2. Investissements corporels et incorporels nets

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés à 324,9 millions d'euros et les encaissements sur cessions ont représenté 38,5 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 286,4 millions d'euros, dont 35,9 % sont relatifs aux supports digitaux. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 283,7 millions d'euros, incluent 254,7 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 29,0 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 41,2 millions d'euros, incluent 10,7 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 30,5 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevés à 309,3 millions d'euros en 2017 et les encaissements sur cessions avaient représenté 19,6 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 289,7 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 260,8 millions d'euros, incluaient 209,2 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage

et 51,6 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 48,5 millions d'euros, incluaient 27,3 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 21,1 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 207,8 millions d'euros en 2018, soit 73 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 36,7 millions d'euros en 2018. En 2017, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 149,2 millions d'euros, soit 57 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 32,1 millions d'euros en 2017.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 39,8 millions d'euros en 2018, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 3,4 millions d'euros. En 2017, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 71,8 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 15,5 millions d'euros.

En 2018, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 36,1 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 1,1 million d'euros. En 2017, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 39,8 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 0,8 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 150,4 millions d'euros en 2018 contre 142,9 millions d'euros en 2017.

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 -21,8 millions d'euros en 2018 et de +16,5 millions d'euros en 2017. Après prise en compte de cet impact, le cash-flow disponible ressort à 128,6 millions d'euros en 2018 contre 159,4 millions d'euros en 2017.

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 -673,3 millions d'euros en 2018. Ces acquisitions correspondent principalement aux prises de contrôle du Groupe APN Outdoor basé en Australie et en Nouvelle Zélande et de la société Stoc SA de CV au Mexique.

Les encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée ont représenté 4,2 millions d'euros en 2018 et concernent essentiellement le remboursement de l'ajustement de prix relatif à Continental.

Les acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions se sont élevées à -24,8 millions d'euros et correspondent principalement au compte séquestre dans le cadre de l'acquisition en cours de PubliROUTE en Belgique.

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 815,6 millions d'euros en 2018. Cette hausse s'analyse en :

- une stabilité de la dette financière brute au bilan
- une baisse de 824,2 millions d'euros de la trésorerie gérée nette des concours bancaires
- une baisse de 8,6 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 -8,6 millions d'euros et se décompose en :

- -107,4 millions d'euros de remboursements nets des emprunts des sociétés contrôlées
- +98,8 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IFRS 9 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et divers reclassements.

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

En 2018, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle se sont élevés à 15,3 millions d'euros.

8.3.3. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA a distribué des dividendes au cours de l'exercice 2018 pour un montant de 119,1 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 16,6 millions d'euros.

Les augmentations de capitaux propres ont représenté 4,0 millions d'euros.

9. Gestion financière

La nature des risques financiers induits par l'activité du Groupe et sa politique de gestion de ces risques, ainsi que l'analyse de la gestion de ces risques pour l'année 2018, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 124 à 185 de ce document).

10. Engagements du Groupe autres que les engagements liés à la gestion financière

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2018 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 8.

2. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

La situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document. Toute prévision d'évolution du chiffre d'affaires annuel pour 2019 est prématurée. JCDecaux continue à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du Groupe.

3. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

3.1. Principaux investissements réalisés

L'essentiel des investissements du Groupe est consacré à la construction et à l'installation de mobiliers urbains et autres supports publicitaires dans le cadre des nouveaux contrats et des renouvellements de contrats, ainsi qu'aux investissements récurrents nécessaires à l'exercice de son activité (véhicules, informatique, outillage et immeubles).

En 2018, le Groupe a consacré 264,4 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 236,5 millions d'euros en 2017. Plus de 50 % des investissements de croissance ont été dédiés à la digitalisation de notre patrimoine. Le Groupe a également consacré 60,5 millions d'euros, contre 72,7 millions d'euros en 2017 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

Le Groupe génère des flux d'exploitation importants qui lui permettent d'autofinancer sa croissance interne et les investissements associés. Lorsque l'autofinancement ne suffit pas à couvrir les besoins d'investissements, la politique de financement du Groupe consiste à lever des financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA sous forme de dette bancaire ou obligataire. En cas de besoin de financement au niveau des filiales, le financement se fait alors en priorité sous forme de prêts accordés directement ou indirectement par JCDecaux SA, sauf exception de mise en place de financements externes dans certaines filiales.

3.2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2019 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobiliers dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés, avec une part significative de supports digitaux.

Le Groupe est effectivement engagé de façon ferme sur certains investissements futurs. Le montant des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles est communiqué page 168 de ce document au paragraphe 8.3 « Engagements d'achats d'immobilisations » des Annexes aux comptes consolidés.

4. POLITIQUE FISCALE

En tant qu'entreprise internationale de plus de 13 000 employés dans le monde, JCDecaux exerce ses activités dans plus de 75 pays où les bénéfices de ses filiales sont imposables. Notre objectif est de veiller à ce que l'impôt soit payé et que les déclarations fiscales soient déposées dans les délais dans chaque juridiction, conformément aux lois et règlements en vigueur.

La Direction Fiscale de JCDecaux, qui relève directement du Directeur Financier et Administratif du Groupe, membre du Directoire de JCDecaux, est impliquée dans tous les aspects pertinents de notre activité, en étroite collaboration avec la direction pour fournir des conseils et assurer l'efficacité et la conformité des opérations.

Nous pratiquons une politique de transparence pour développer des relations de confiance avec les autorités fiscales et nous étions pleinement conformes aux recommandations BEPS de l'OCDE* avant même qu'elles ne soient publiées.

Nous nous attachons à être en conformité et à suivre l'esprit des réglementations fiscales et à les interpréter d'une manière raisonnable et cohérente dans l'ensemble de nos opérations. Notre politique est de payer l'impôt là où la valeur est créée et l'activité économique exercée. Nous n'utilisons pas de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale.

L'entrée en vigueur d'IFRIC 23 ne soulève aucune difficulté pour l'entreprise dans la mesure où nous avons déjà des procédures internes en place permettant d'identifier d'éventuels risques fiscaux que nous pouvons, le cas échéant, maîtriser et corriger. Par ailleurs, nos filiales sont également régulièrement auditées par les administrations fiscales locales ainsi que leurs commissaires aux comptes.

Nous comprenons et soutenons le reporting pays par pays destiné aux autorités fiscales et nous le considérons comme une occasion de promouvoir la transparence internationale et de renforcer le dialogue et la coopération avec les autorités fiscales locales. Pour autant, JCDecaux ne divulgue pas publiquement cette information pour ne pas entraver le principe d'une concurrence loyale (« fair competition ») car cette information pourrait être utilisée comme un avantage stratégique par nos concurrents.

* Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques sur la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (« Base Erosion and Profit Shifting »).

ANNEXE 1

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

En millions d'euros	2018			2017		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS
Chiffre d'affaires	3 618,5	-437,1	3 181,4	3 492,6	-432,1	3 060,5
Coûts directs d'exploitation	-2 357,1	249,7	-2 107,4	-2 270,5	247,7	-2 022,8
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-606,3	56,4	-549,9	-568,6	55,7	-512,9
Marge opérationnelle	655,1	-131,0	524,1	653,5	-128,7	524,8
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-272,4	19,6	-252,8	-239,7	17,0	-222,7
Pièces détachées de maintenance	-37,7	1,1	-36,6	-46,6	1,3	-45,3
Autres produits opérationnels	36,1	-0,3	35,8	21,6	-0,3	21,3
Autres charges opérationnelles	-41,3	1,6	-39,7	-30,7	0,5	-30,2
Résultat d'exploitation (avant pertes de valeur)	339,8	-109,0	230,8	358,1	-110,2	247,9
Dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels et des coentreprises	9,0	0,0	9,0	-12,3	0,0	-12,3
Perte de valeur des goodwill	-1,4	0,0	-1,4	0,0	0,0	0,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (après pertes de valeur)	347,4	-109,0	238,4	345,8	-110,2	235,6

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

En millions d'euros	2018			2017		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES	IFRS
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles	534,1	-59,3	474,8	583,5	-27,5	556,0
Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-75,3	-9,1	-84,4	-4,3	27,0	22,7
- Variation des stocks	-34,8	0,2	-34,6	-14,1	-0,1	-14,2
- Variation des clients et autres créances	-90,7	2,8	-87,9	-65,8	24,8	-41,0
- Variation des fournisseurs et autres dettes	50,2	-12,1	38,1	75,6	2,3	77,9
Intérêts financiers nets payés	-24,4	3,4	-21,0	-23,8	4,0	-19,8
Impôt sur le résultat payé	-72,9	19,8	-53,1	-127,1	25,1	-102,0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	436,8	-36,1	400,7	432,6	1,6	434,2
Décassements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-324,9	15,1	-309,8	-309,3	15,1	-294,2
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	38,5	-0,8	37,7	19,6	-0,2	19,4
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS	-286,4	14,3	-272,1	-289,7	14,9	-274,8
CASH-FLOW DISPONIBLE	150,4	-21,8	128,6	142,9	16,5	159,4

Calcul de la croissance organique

<i>En millions d'euros</i>		T1	T2	T3	T4	ANNÉE
CA ajusté 2017	(a)	762,6	888,8	817,1	1 024,1	3 492,6
CA IFRS 2018	(b)	658,0	789,8	759,7	973,9	3 181,4
<i>Impacts IFRS 11</i>	(c)	84,5	111,0	108,0	133,6	437,1
CA ajusté 2018	(d) = (b) + (c)	742,5	900,8	867,7	1 107,5	3 618,5
<i>Impacts de change</i>	(e)	42,1	32,2	10,6	8,6	93,5
CA ajusté 2018 aux taux de change 2017	(f) = (d) + (e)	784,6	933,0	878,3	1 116,1	3 712,0
<i>Variation de périmètre</i>	(g)	(0,3)	(0,5)	(1,5)	(37,1)	(39,4)
CA organique ajusté 2018	(h) = (f) + (g)	784,3	932,5	876,8	1 079,0	3 672,6
CROISSANCE ORGANIQUE	(i) = (h) / (a)	+2,8 %	+4,9 %	+7,3 %	+5,4 %	+5,2 %

<i>En millions d'euros</i>	IMPACT DES TAUX DE CHANGE EN 2018
BRL	15,0
USD	13,0
RMB	11,3
HKD	11,1
GBP	3,4
Autres	39,7
TOTAL	93,5

<i>Taux de change moyen</i>	2018	2017
BRL	0,2321	0,2774
USD	0,8468	0,8852
RMB	0,1281	0,1311
HKD	0,1080	0,1136
GBP	1,1303	1,1407

COMPTES CONSOLIDÉS

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	§ 4.1	1 940,9	1 341,3
Autres immobilisations incorporelles	§ 4.1	393,6	301,9
Immobilisations corporelles	§ 4.2	1 293,0	1 156,3
Titres mis en équivalence	§ 4.4	468,2	476,0
Autres actifs financiers	§ 4.5	90,1	90,3
Impôts différés actif	§ 4.10	101,6	92,3
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.17	1,1	1,5
Autres créances	§ 4.6	31,2	23,8
ACTIFS NON COURANTS		4 319,7	3 483,4
Autres actifs financiers	§ 4.5	30,2	3,7
Stocks	§ 4.7	159,4	123,8
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	4,9	0,2
Clients et autres débiteurs	§ 4.8	1 035,6	918,1
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.17	18,4	49,9
Actifs financiers de trésorerie	§ 4.9	81,2	277,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 4.9	112,3	728,3
ACTIFS COURANTS		1 442,0	2 101,9
TOTAL DES ACTIFS		5 761,7	5 585,3

Capitaux propres et passifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2018	31/12/2017
Capital		3,2	3,2
Primes		606,4	602,4
Réserves consolidées		1 734,3	1 669,7
Résultat net part du Groupe		219,9	193,7
Autres éléments des capitaux propres		-135,1	-117,6
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE		2 428,7	2 351,4
Participations ne donnant pas le contrôle		62,1	60,7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 4.11	2 490,8	2 412,1
Provisions	§ 4.12	395,9	385,7
Impôts différés passif	§ 4.10	90,0	79,3
Dettes financières	§ 4.13	1 075,7	786,6
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	87,8	80,1
Autres créditeurs		17,0	11,8
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	0,2	0,5
PASSIFS NON COURANTS		1 666,6	1 344,0
Provisions	§ 4.12	71,6	71,6
Dettes financières	§ 4.13	296,9	586,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	4,6	21,9
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	1,3	4,9
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 4.16	1 162,2	1 092,4
Passifs d'impôt exigible	§ 4.17	43,4	39,6
Concours bancaires	§ 4.13	24,3	12,8
PASSIFS COURANTS		1 604,3	1 829,2
TOTAL DES PASSIFS		3 270,9	3 173,2
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		5 761,7	5 585,3

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>		2018	2017 RETRAITÉ ⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	§ 5.1	3 181,4	3 060,5
Coûts directs d'exploitation	§ 5.2	-2 107,4	-2 022,8
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 5.2	-549,9	-512,9
MARGE OPÉRATIONNELLE		524,1	524,8
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 5.2	-243,8	-235,0
Perte de valeur des goodwill	§ 5.2	-1,4	0,0
Pièces détachées maintenance	§ 5.2	-36,6	-45,3
Autres produits opérationnels	§ 5.2	35,8	21,3
Autres charges opérationnelles	§ 5.2	-39,7	-30,2
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		238,4	235,6
Produits financiers	§ 5.3	7,7	7,2
Charges financières	§ 5.3	-34,6	-42,4
RÉSULTAT FINANCIER		-26,9	-35,2
Impôts sur les bénéfices	§ 5.4	-72,7	-98,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	98,1	100,3
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		236,9	202,0
Résultat des activités abandonnées			
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		236,9	202,0
<i>- Dont Participations ne donnant pas le contrôle</i>		<i>17,0</i>	<i>8,3</i>
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		219,9	193,7
Résultat de base par action (en euros)		1,034	0,911
Résultat dilué par action (en euros)		1,033	0,910
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 5.7	212 765 223	212 568 746
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 5.7	212 808 951	212 771 757

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables »

Autres éléments du résultat global de l'exercice

En millions d'euros

	2018	2017
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	236,9	202,0
Écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽¹⁾	-18,3	-114,1
Écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger ⁽²⁾	-1,9	-5,6
Couverture des flux de trésorerie	2,6	-0,3
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	0,0	-0,3
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-2,8	-16,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	-20,4	-137,2
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-2,1	-2,4
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	-0,2	1,1
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	1,8	5,0
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	-0,5	3,7
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	-20,9	-133,5
RÉSULTAT GLOBAL	216,0	68,5
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	17,6	-2,7
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	198,4	71,2

⁽¹⁾ En 2018, les écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -12,3 millions d'euros sur l'Australie, -7,6 millions d'euros sur le Brésil, -4,9 millions d'euros sur l'Angola et 10,2 millions d'euros sur Hong Kong. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,5 million d'euros suite aux variations de périmètre.

En 2017, les écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -48,6 millions d'euros sur Hong Kong, -9,7 millions d'euros sur les États Unis, -7,2 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -6,6 millions d'euros sur les Émirats Arabes Unis, -5,4 millions d'euros sur le Mexique, -7,7 millions d'euros sur le Panama et 11,2 millions d'euros sur le Brésil. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 2,2 millions d'euros suite aux variations de périmètre.

⁽²⁾ En 2017, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger comprennent le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 1,9 million d'euros sur des prêts précédemment qualifiés d'investissements nets à l'étranger.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE													
	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES										PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE			
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRES	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	RÉSERVE DE CONVERSION	RÉSERVE DE RÉÉVALUATION	ÉCARTS ACTUARIELS/ PLAFONNEMENT DES ACTIFS	AUTRES ÉLÉMENTS		TOTAL		
<i>En millions d'euros</i>														
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	3,2	596,7	0,0	1 807,8	0,1	-0,1	60,7	0,9	-57,1	0,8	5,3	2 413,0	21,0	2 434,0
Augmentation de capital ⁽¹⁾	0,0	2,9		-1,5							0,0	1,4	-0,3	1,1
Distributions de dividendes				-119,0							0,0	-119,0	-12,7	-131,7
Paiements en actions		2,8									0,0	2,8	0,0	2,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽²⁾											0,0	0,0	10,3	10,3
Variations de périmètre ⁽³⁾				-17,6			-0,4				-0,4	-18,0	45,1	27,1
<i>Résultat de l'ensemble consolidé</i>				193,7							0,0	193,7	8,3	202,0
<i>Autres éléments du Résultat global</i>				-0,3			-126,0	3,8			-122,5	-122,5	-11,0	-133,5
Résultat global	0,0	0,0	0,0	193,7	-0,3	0,0	-126,0	0,0	3,8	0,0	-122,5	71,2	-2,7	68,5
Autres														
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017 PUBLIÉS	3,2	602,4	0,0	1 863,4	-0,2	-0,1	-65,7	0,9	-53,3	0,8	-117,6	2 351,4	60,7	2 412,1
Retraitement IFRS 9				-1,2							0,0	-1,2	-0,1	-1,3
CAPITAUX PROPRES AU 01 JANVIER 2018 RETRAITÉS	3,2	602,4	0,0	1 862,2	-0,2	-0,1	-65,7	0,9	-53,3	0,8	-117,6	2 350,2	60,6	2 410,8
Augmentation de capital ⁽¹⁾	0,0	3,0		0,0							0,0	3,0	1,0	4,0
Distributions de dividendes				-119,1							0,0	-119,1	-16,6	-135,7
Paiements en actions		1,0									0,0	1,0	0,0	1,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽²⁾											0,0	0,0	11,3	11,3
Variations de périmètre ⁽³⁾				-8,8			4,0				4,0	-4,8	-11,8	-16,6
<i>Résultat de l'ensemble consolidé</i>				219,9							0,0	219,9	17,0	236,9
<i>Autres éléments du Résultat global</i>				1,9			-23,0				-21,5	-21,5	0,6	-20,9
Résultat global	0,0	0,0	0,0	219,9	1,9	0,0	-23,0	0,0	-0,4	0,0	-21,5	198,4	17,6	216,0
Autres														
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	3,2	606,4	0,0	1 954,2	1,7	-0,1	-84,7	0,9	-53,7	0,8	-135,1	2 428,7	62,1	2 490,8

⁽¹⁾ Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et augmentations et diminutions de capital des sociétés contrôlées.

⁽²⁾ En 2018, exercice d'engagement d'achat et effet de périmètre.

En 2017, exercice d'engagements d'achats et effet de périmètre.

Les effets nets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne donnant pas le contrôle pour respectivement -1,8 million d'euros en 2018 contre -2,1 millions d'euros en 2017.

⁽³⁾ En 2018, mouvements de périmètre liés principalement au rachat de minoritaires en Amérique Latine.

En 2017, mouvements de périmètre liés principalement au rachat des minoritaires de la société Mediakiosk et à l'échange d'actifs avec AMX.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>		2018	2017
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		309,6	300,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	-98,1	-100,3
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 10.4 & § 11.3	103,5	94,9
Charges liées aux paiements en actions	§ 5.2	1,0	2,8
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 5.2 & § 5.3	246,1	233,7
Plus et moins-values de cession et résultat sur variations de périmètre	§ 5.2 & § 5.3	-21,1	-11,6
Charges nettes d'actualisation	§ 5.3	7,3	7,0
Intérêts financiers nets	§ 5.3	10,8	19,3
Dérivés financiers, résultat de change et autres		0,1	-13,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		-84,4	22,7
- Variation des stocks		-34,6	-14,2
- Variation des clients et autres créances		-87,9	-41,0
- Variation des fournisseurs et autres dettes		38,1	77,9
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		474,8	556,0
Intérêts financiers payés		-27,8	-25,2
Intérêts financiers reçus		6,8	5,4
Impôt sur le résultat payé		-53,1	-102,0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	§ 6.1	400,7	434,2
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		-309,8	-294,2
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-673,3	-0,6
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-34,1	-18,4
TOTAL INVESTISSEMENTS		-1 017,2	-313,2
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		37,7	19,4
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		4,2	-0,1
Cessions d'autres immobilisations financières		9,3	23,3
TOTAL DÉSIGNIFICATIONS		51,2	42,6
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	§ 6.2	-966,0	-270,6
Distribution mise en paiement		-135,7	-131,7
Réduction des capitaux propres		-	-2,4
Décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle		-15,3	-12,3
Remboursement d'emprunts à long terme		-644,0	-23,8
Remboursement des emprunts de location financement		-8,7	-8,6
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de trésorerie		199,0	-0,9
BESOIN DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		-604,7	-179,7
Augmentation des capitaux propres		4,0	3,5
Augmentation des emprunts à long terme		545,3	42,3
DÉGAGEMENT DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		549,3	45,8
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	§ 6.3	-55,4	-133,9
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		-620,7	29,7
TRÉSORERIE NETTE D'OUVERTURE	§ 4.13	715,5	687,7
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		-6,8	-1,9
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE ⁽¹⁾	§ 4.13	88,0	715,5

⁽¹⁾ Dont 112,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -24,3 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2018 contre respectivement 728,3 millions d'euros et -12,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Faits marquants de l'exercice	124
Méthodes et principes comptables	124
Évolution du périmètre de consolidation	131
Information sectorielle	132
Commentaires sur l'état de situation financière	135
Commentaires sur le compte de résultat	156
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie	163
Risques financiers	165
Commentaires sur les engagements hors-bilan	167
Informations sur les parties liées	169
Informations sur les coentreprises	170
Informations sur les entreprises associées	174
Périmètre de consolidation	175
Événements subséquents	185

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Le 31 octobre 2018, le Groupe a acquis 100 % du capital d'APN Outdoor leader de la communication extérieure en Australie et en Nouvelle Zélande via un Scheme of Arrangement, pour un prix de 6,40 dollars australiens par action APN Outdoor.

Le 18 octobre 2018, le Groupe a renforcé et diversifié ses sources de financements en mettant en place des billets de trésorerie pour un montant maximum de 500 millions d'euros et un emprunt obligataire de 300 millions d'euros.

1. MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

1.1. Principes d'établissement des comptes du Groupe

Les états financiers consolidés de JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 comprennent la société JCDecaux SA et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les capitaux propres des entreprises associées et contreprises.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2018, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 6 mars 2019, sont établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les principes retenus pour l'établissement de ces informations financières résultent de l'application :

- de toutes les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2018. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne. Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

Le Groupe a appliqué les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- l'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » ;
- l'IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- les modifications IFRS 2 « Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- l'interprétation IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée » ;
- les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2014-2016.

Les impacts d'IFRS 15 et d'IFRS 9 sont détaillés au paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires,

les principes retenus dans les comptes consolidés antérieurs sont maintenus et sont précisés au paragraphe 1.19 « Engagements de rachat de minoritaires ». En particulier, les effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont comptabilisés en résultat financier, et sont alloués sur le résultat des participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'Union Européenne lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2018.

L'impact de ces normes sur les comptes consolidés du Groupe est en cours d'analyse.

Concernant IFRS 16 « Contrats de location », le Groupe appliquera la norme à compter du 1^{er} janvier 2019 selon la méthode rétrospective complète avec retraitement des périodes comparatives dans les états financiers. Les comptes semestriels 2019 seront publiés sous ce nouveau référentiel.

La norme va conduire à reconnaître au passif du bilan une dette sur les contrats de location, au titre des loyers fixes et des minimums garantis, en contrepartie, à l'actif, d'un droit d'usage amorti linéairement sur la durée de contrat. Les redevances variables sont exclues du champ d'application de la norme.

La charge fixe de loyer dans la marge opérationnelle est remplacée par l'amortissement du droit d'usage comptabilisé en résultat d'exploitation et la charge financière sur la dette de loyer enregistrée en résultat financier. La norme est sans effet sur le résultat net sur la durée du contrat avec un impact défavorable en début de contrat qui se retourne dans le temps du fait des charges d'intérêt dégressives. L'application d'IFRS 16 est sans effet sur la variation de trésorerie du Groupe, elle a néanmoins un effet positif sur les flux opérationnels, impactés uniquement par le paiement des intérêts de la dette de loyer, le remboursement du principal affectant les flux de financement.

Le montant du passif dépend des hypothèses retenues au titre de la durée des engagements et des taux d'actualisation. La durée de contrat retenue est en général celle du contrat initial, sans prise en compte d'hypothèse de renouvellement sur lequel le Groupe n'a pas la main, sauf cas particulier. Le taux d'actualisation est déterminé sur la base du taux swap de la devise du contrat, du cross currency basis et du risque de crédit du Groupe (sauf cas particulier), et par référence à sa duration.

Les travaux d'appréciation des impacts se sont poursuivis sur la base d'un recensement des contrats dans un outil informatique qui a été choisi et déployé dans le Groupe au cours du premier semestre 2018. Plus de 20 000 contrats ont été identifiés dans plus de 75 pays, essentiellement des contrats conclus avec les municipalités, les aéroports, les compagnies de transport, les centres commerciaux et les bailleurs privés, qui nous permettent de disposer d'emplacements en vue d'installer des supports publicitaires nécessaires à l'activité principale du Groupe.

L'application d'IFRS 16 devrait conduire à la constatation d'une dette au passif du bilan au 31 décembre 2018 estimée autour de 5 milliards d'euros. Cette estimation est à mettre au regard des engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés par le Groupe dans le cadre de l'exploitation courante présentés au paragraphe 8 « Commentaires sur les engagements hors-bilan ».

La différence entre l'estimation de la dette sur contrats de location selon IFRS 16 et le montant des engagements hors-bilan est liée principalement au fait que :

- la dette sur contrats de location, contrairement aux engagements hors-bilan, n'intègre pas les contrats signés au 31 décembre 2018 et qui ne commencent qu'en 2019, ni les contrats de location à court terme et les contrats de location dont l'actif sous-jacent est de faible valeur,
- l'effet d'actualisation de la dette sur contrat de location ne s'applique pas aux engagements hors-bilan.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance des loyers pour les activités du Groupe et afin de présenter des indicateurs de performance cohérents, les indicateurs opérationnels seront redéfinis pour les besoins internes du suivi de la performance, ainsi qu'à des fins de communication financière. L'information sectorielle, en vertu des dispositions de la norme IFRS 8, et la communication financière associée, présenteront donc à partir du premier semestre 2019, des indicateurs de performance opérationnels ajustés comme suit :

- la charge d'amortissement de l'actif de droit d'usage et la charge d'intérêt de la dette de loyers seront reclassées dans la marge opérationnelle, pour les redevances des contrats liés à l'activité principale du Groupe;
- le montant de remboursement du principal de la dette de loyer sera reclassé dans le cash-flow disponible.

Enfin, la dette nette du Groupe va exclure la dette de location (y-compris la dette relative aux contrats en cours à la date de transition qualifiés de location financement).

1.2. Changement de méthodes comptables

Les comptes consolidés ont été retraités au 1^{er} janvier 2017 et au 31 décembre 2017 au titre de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018.

L'application de la norme IFRS 15 a conduit à un changement de présentation au compte de résultat des facturations de taxes publicitaires qui étaient précédemment comptabilisées en produit sur la ligne « Coûts directs d'exploitation » et qui sont dorénavant classées en chiffre d'affaires. Par ailleurs, le Groupe agit en tant que principal dans ses contrats y compris sur ces taxes publicitaires. Les modalités de reconnaissance des différents types de contrats (dates de reconnaissance et modalité) sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.23 « Chiffre d'affaires ». Le changement décrit ci-dessus a un impact de +20,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires Ajusté et IFRS et n'a pas d'impact sur la marge opérationnelle et le résultat net de 2017. Ce reclassement est sans effet sur le tableau des flux de trésorerie et sur l'état de situation financière.

Par ailleurs l'analyse d'IFRS 15 menée en particulier sur l'activité non publicitaire n'appelle pas de changement. Le chiffre d'affaires non publicitaire est le chiffre d'affaires réalisé sur les ventes, location et entretien de mobilier urbain ainsi que sur l'activité de Vélos en Libre-Service et la mise en œuvre de solutions techniques innovantes, selon le concept « JCDecaux Innovate® », et les services annexes au chiffre d'affaires analogue ou digital.

Le Groupe a adopté la norme IFRS 9 « Instruments financiers » au 1^{er} janvier 2018 sans retraiter l'exercice comparatif 2017.

L'application de la norme IFRS 9 qui remplace la norme IAS 39 « Instruments financiers » est scindée en trois volets :

- Classement et évaluation des actifs et passifs financiers : l'impact pour le Groupe entraîne la suppression de la catégorie « Actifs disponibles à la vente » pour laquelle sous IAS 39 le Groupe comptabilisait les variations de juste valeur en autres

éléments du résultat global avec recyclage en compte de résultat lors de leur cession.

La norme IFRS 9 donne le choix de réévaluer à la juste valeur chacun de ces actifs en résultat ou en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en résultat. L'application de ce volet n'a pas eu d'impact dans les comptes consolidés du Groupe.

- Dépréciation des actifs financiers : la nouvelle norme introduit un modèle prospectif basé sur les pertes attendues qui doit s'appliquer sur les actifs financiers dès leur comptabilisation initiale, tandis qu'IAS 39 imposait la constitution d'une provision uniquement lorsque la perte était avérée (lorsque leur valeur de recouvrement est inférieure à leur valeur comptable). Ce changement a conduit à reconnaître une provision complémentaire sur les créances clients saines en appliquant un taux moyen de défaut de paiement à partir de données statistiques historiques. L'impact sur les capitaux propres est de -1,8 million d'euros (-1,3 million d'euros de provision nette d'impôt) au 31 décembre 2017.
- L'application prospective du volet 3 « Comptabilité de couverture » n'a pas d'impact significatif sur les méthodes comptables du Groupe en ce qui concerne la comptabilisation des opérations de couvertures et des instruments financiers dérivés gérés par le Groupe.

1.3. Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La mise en équivalence est adoptée pour les coentreprises et les entreprises associées, sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées globalement sont éliminées.

Les résultats internes à l'ensemble consolidé sont également éliminés. Les plus ou moins-values sur cessions internes réalisées par une société mise en équivalence sont éliminées à hauteur du pourcentage de détention en contrepartie de la valeur des actifs cédés. Les moins-values réalisées sur les cessions à une société mise en équivalence sont régies par la norme IFRS3R et les plus-values réalisées sur les cessions à une société mise en équivalence rentrent dans le cadre de SIC13.

1.4. Enregistrement des opérations en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités

Les opérations libellées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. A la date d'arrêt comptable, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture et les différences de change en résultant sont enregistrées dans le compte de résultat.

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du Groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi, en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date de cession de l'investissement ou de déqualification. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

1.5. Conversion des états financiers des filiales

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en Euro qui est la monnaie de présentation et la monnaie fonctionnelle de la société mère.

La conversion des actifs et des passifs des filiales étrangères dans la monnaie de présentation du Groupe s'effectue au taux de change en vigueur à la date de clôture et leur compte de résultat est converti au taux de change moyen de la période. Les écarts résultant de cette conversion sont affectés directement dans les autres éléments du résultat global.

Lors de la cession totale ou partielle, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes avec prise de contrôle, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

1.6. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des goodwill et des actifs corporels et incorporels, de la valorisation des titres mis en équivalence, de la détermination du montant des provisions pour avantages au personnel et des provisions pour démontage, ainsi que de la valorisation des engagements sur titres. Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité. Ces méthodes d'évaluation sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », le paragraphe 1.12 « Titres mis en équivalence », le paragraphe 1.20 « Provisions pour retraites et avantages assimilés » et dans le paragraphe 1.21 « Provisions pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 4.3 « Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles » pour la valorisation des goodwill, actifs corporels et autres actifs incorporels, au paragraphe 4.4 « Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur » pour la valorisation des titres mis en équivalence, au paragraphe 4.18 « Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie » pour la valorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, et au paragraphe 4.12 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour démontage et des provisions pour avantages au personnel.

1.7. Distinction courant / non courant

A l'exception des impôts différés qui sont classés en actifs et passifs non courants, les actifs et passifs sont classés en courant lorsque leur recouvrabilité ou leur paiement est prévu au plus tard 12 mois après la date de clôture de l'exercice. Dans le cas contraire, ils sont classés en non courant.

1.8. Immobilisations incorporelles

1.8.1. Frais de développement

Selon la norme IAS 38, les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès lors que le Groupe peut démontrer :

- son intention, sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- l'existence d'avantages économiques futurs probables pour le Groupe ;

- la très forte probabilité de succès du Groupe ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les dépenses de développement immobilisées incluent principalement tous les coûts liés au développement, à l'adaptation ou à la mise en valeur de gammes de mobilier urbain et de supports publicitaires, dans le cadre de propositions de contrats ayant une forte probabilité de succès. Ces dépenses comprennent également la conception et la construction de modèles et prototypes.

Le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. Compte tenu d'une part, de la nature des coûts engagés (conception et construction de modèles et prototypes), d'autre part du taux de succès du Groupe JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres, le Groupe considère que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir.

L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

Les frais de développement portés à l'actif sont comptabilisés à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

1.8.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport reconnus lors de regroupements d'entreprises et sont amorties sur la durée des contrats. Elles comprennent également des droits d'entrée, amortis sur la durée des contrats, ainsi que des logiciels. Seuls les logiciels individualisés et clairement identifiés (notamment de type ERP), sont immobilisés et amortis sur une durée de 10 ans maximum. Les dépenses pour les autres logiciels sont constatées en charges de l'exercice.

1.9. Regroupement d'entreprises, acquisition de participation ne donnant pas le contrôle et cession de participation

Le goodwill représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise, et diminuée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris évalués à la juste valeur.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de pertes de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », une dépréciation des goodwill est constatée, le cas échéant. Une telle dépréciation n'est pas réversible.

Les éventuels badwill sont constatés directement au compte de résultat.

Dans le cadre de l'analyse de la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, le Groupe est notamment amené à valoriser des contrats et à reconnaître ces éléments en immobilisations incorporelles pour leur juste valeur. Lorsque des contrats déficitaires sont identifiés, le Groupe est amené à constater un passif.

Les normes IFRS offrent aux sociétés un délai maximum de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser l'évaluation à la juste valeur à la date d'acquisition des actifs et passifs obtenus.

Le Groupe enregistre en autres charges opérationnelles les coûts directs liés à l'acquisition, à l'exception des coûts directs liés à l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle qui sont enregistrés en capitaux propres.

Pour les acquisitions réalisées par étapes successives, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue au moment de la prise de contrôle. La juste valeur de celle-ci est estimée sur la base du prix d'acquisition diminué de la prime de contrôle.

Pour toute cession partielle ou totale avec perte de contrôle, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, le résultat de cession de la quote-part cédée ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, les rachats de participation ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées et les cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle donnent lieu à la comptabilisation en variation de capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société-mère de la différence entre le prix d'acquisition ou de cession et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle. Les entrées et sorties de trésorerie correspondantes sont présentées dans le tableau des flux de trésorerie en « flux de trésorerie nets issus du financement ».

1.10. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Aribus®, MUPI®, Senior®, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris®, etc.) et les supports publicitaires dans l'activité Transport sont amortis linéairement sur la durée de vie des contrats comprise entre 8 et 20 ans. Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique pouvant être inférieure à la durée des contrats. Les coûts de maintenance des mobiliers urbains sont comptabilisés en charges.

Les coûts actualisés de démontage de mobilier en fin de contrat sont comptabilisés à l'actif, en contrepartie d'une provision, et sont amortis sur la durée des contrats.

Panneaux d'affichage

Les panneaux d'affichage font l'objet d'un mode d'amortissement propre aux pays concernés, déterminé en fonction de la réglementation et des conditions économiques locales.

La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 20 ans.

Les dotations aux amortissements sont déterminées selon les durées normales d'utilisation suivantes :

Durées d'amortissement

Immobilisations corporelles :

- Bâtiments et constructions 10 à 50 ans
- Installations techniques, matériel et outillage (Hors mobiliers urbains et panneaux) 5 à 10 ans

- Mobiliers urbains et panneaux 2 à 20 ans

Autres immobilisations corporelles :

- Agencements divers, aménagements 5 à 10 ans
- Matériel de transport 3 à 15 ans
- Matériel informatique 3 à 5 ans
- Mobilier 5 à 10 ans

1.11. Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill

Les immobilisations corporelles, incorporelles ainsi que les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

Ce test consiste, pour une unité génératrice de trésorerie (UGT) ou un groupement d'UGT, à comparer sa valeur nette comptable à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de cet actif (ou du groupe d'actifs considéré) nette des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est appréciée par référence à la valeur d'utilité, les prévisions de flux de trésorerie sont déterminées en intégrant des hypothèses de croissance appréciées soit sur la durée des contrats, soit sur une durée de 5 ans avec prise en compte d'une projection à l'infini ainsi qu'un taux d'actualisation reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent. Les hypothèses de croissance retenues n'intègrent pas d'opération de croissance externe. Les risques spécifiques à l'UGT testée sont en grande partie traduits dans le choix des hypothèses retenues pour la détermination des flux de trésorerie et dans le taux d'actualisation retenu.

Lorsque la valeur comptable d'un actif (ou d'un groupe d'actifs) devient supérieure à sa valeur recouvrable, une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat pour ramener la valeur comptable à la valeur recouvrable.

Méthodologie suivie

- Niveau du test
 - Pour les actifs corporels et incorporels, les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de l'UGT correspondant à l'entité opérationnelle ;
 - Pour les goodwill, les tests sont réalisés au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) en prenant en compte le niveau de synergie attendu entre les UGT elles-mêmes. Ainsi, les tests sont effectués généralement au croisement du secteur opérationnel et de la zone géographique, niveau auquel se situent les synergies commerciales, voire au-delà si la synergie se justifie.

- Taux utilisés

Les valeurs d'utilité prises en compte dans le cadre des tests de perte de valeur sont déterminées sur la base des flux de trésorerie futurs attendus, actualisés à un taux calculé sur la base du coût moyen pondéré du capital. Ce taux reflète les meilleures estimations du management de la valeur temps de l'argent, des risques spécifiques des actifs ou UGT ainsi que de la situation économique des zones géographiques dans lesquelles s'exerce l'activité attachée à ces actifs ou UGT.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique.

- Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes et d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. Les valeurs recouvrables sont déterminées sur la base de business plans pour lesquels les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe caractérisée par des engagements contractuels de longue durée avec des probabilités très fortes de renouvellement des contrats. Ainsi, de manière générale :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance, le business plan étant réalisé sur la durée du contrat, généralement comprise entre 5 ans et 20 ans, avec un maximum de 25 ans pour la durée la plus longue ;
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an pour les pays européens, dont les marchés nous apparaissent matures, et de 3 % pour les autres pays, où l'affichage grand format nous semble bénéficier de conditions de marché plus favorables.

La valeur recouvrable d'un groupe d'UGT est donnée par la somme des valeurs recouvrables des UGT appartenant à ce groupe.

1.12. Titres mis en équivalence

Le goodwill constaté lors de l'acquisition figure dans le montant des titres mis en équivalence.

La quote-part de dépréciation des actifs reconnus lors de l'acquisition ou lors de l'ajustement de juste valeur de ceux existants figure sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du groupe est ramenée à zéro. Si le groupe estime être solidaire des pertes alors une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine ainsi que les prêts et les créances.

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul de la valeur recouvrable de l'actif, qui se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill ».

1.13. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont principalement composés des participations dans des entités non consolidées (investissements financiers), de prêts et de créances rattachées à des participations accordés aux entités mises en équivalence ou non consolidées, de dépôts et cautionnements et d'avances versées sur acquisition de titres de participation sous conditions suspensives.

Ils sont comptabilisés et évalués :

- Pour les titres de participation dans des entités non consolidées, initialement à la juste valeur, correspondant à leur prix d'acquisition. Par la suite, ils sont évalués à la juste valeur qui, en l'absence de prix coté sur un marché actif, est proche de la valeur d'utilité qui tient compte de la quote-part des capitaux propres et de la valeur probable de recouvrement. Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées pour chacun des actifs et de façon irrévocable soit en résultat soit en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en compte de résultat en cas de cession. Seuls les dividendes reçus des investissements financiers évalués à la juste valeur par les capitaux propres sont comptabilisés en compte de résultat sur la ligne « Autres charges et produits financiers ».
- Pour les autres actifs financiers, au coût amorti (catégorie IFRS 9). Une perte de valeur est enregistrée dans le compte de résultat lorsque la valeur de recouvrement de ces prêts et créances devient inférieure à leur valeur comptable.

1.14. Stocks

Les stocks sont composés principalement :

- de pièces nécessaires à la maintenance du mobilier urbain installé ;
- de mobiliers urbains et de panneaux d'affichage en attente de montage ou partiellement montés.

Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré et peut également incorporer des coûts de production, d'assemblage et de logistique.

Ils sont, le cas échéant, ramenés à la valeur nette de réalisation lorsque celle-ci est inférieure au coût.

1.15. Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients sont enregistrées à leur juste valeur qui correspond à la valeur nominale de facturation, sauf si l'effet d'actualisation est significatif. Par la suite, ces créances d'exploitation sont évaluées au coût amorti.

Une dépréciation des comptes clients est pratiquée lorsque leur valeur de recouvrement est inférieure à leur valeur comptable. Le Groupe reconnaît une provision complémentaire liée aux pertes attendues selon la méthode simplifiée sur les créances clients saines en appliquant un taux moyen de défaut de paiement à partir de données statistiques historiques. Ce modèle prospectif basé sur les pertes attendues s'applique sur les créances clients dès leur comptabilisation initiale.

1.16. Trésorerie gérée

La trésorerie gérée comprend la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les actifs financiers de trésorerie. Ces éléments sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat financier.

La trésorerie comptabilisée à l'actif de l'état de situation financière comprend la trésorerie en banque et la caisse. Les équivalents de trésorerie sont constitués de titres de placement à court terme et de dépôts à court terme. Les titres de placement à court terme et les dépôts à court terme sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur conformément aux critères définis par la norme IAS 7.

Les actifs financiers de trésorerie correspondent à des placements liquides à court terme ainsi qu'à de la trésorerie appartenant au Groupe, mise sous séquestre dans le cadre de l'exécution de contrats. Ces actifs ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7. Ils sont inclus dans le calcul de la dette nette du Groupe.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie nette comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nette des concours bancaires.

1.17. Dettes financières

Les dettes financières sont enregistrées initialement à la juste valeur correspondant en général à la somme reçue diminuée des frais d'émission associés et sont par la suite évaluées au coût amorti.

1.18. Instruments financiers dérivés

Un instrument financier dérivé est un instrument financier qui répond aux trois caractéristiques ci-dessous :

- une variable sous-jacente qui fait varier la valeur de l'instrument financier dérivé ;
- un investissement net initial nul ou faible ;
- un règlement à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'actif ou au passif de l'état de situation financière à leur juste valeur, les variations de valeurs ultérieures étant enregistrées par contrepartie du compte de résultat, sauf s'ils ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie (part efficace) ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument financier dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. A ce jour, le Groupe met en place principalement deux types de couverture des actifs et passifs financiers :

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine dues à l'évolution des conditions de marché. La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie du compte de résultat - mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près) ;
- la couverture de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. La part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la

part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est recyclé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat. La valeur d'entrée au bilan de l'actif ou du passif est comptabilisée en appliquant le « basis adjustment ».

La relation de couverture est traitée par rapport à un unique paramètre de marché, soit dans le cas du Groupe aujourd'hui, un taux de change ou un taux d'intérêt. Lorsqu'un même instrument dérivé couvre à la fois un risque de taux d'intérêt et un risque de change, les impacts taux et change sont traités séparément.

La comptabilité de couverture cesse lorsque l'instrument de couverture arrive à expiration ou est vendu, résilié ou exercé ou qu'il ne respecte plus les critères de qualification pour la comptabilité de couverture. Dans le cadre d'une couverture de transaction future hautement probable comptabilisée en autres éléments du résultat global, tout profit ou perte cumulé(e) réalisé(e) sur l'instrument de couverture de flux de trésorerie est maintenu(e) en capitaux propres jusqu'à ce que la transaction prévue se produise. S'il n'est plus attendu que la transaction couverte se produise, le profit ou la perte net(te) cumulé(e) comptabilisé(e) en autres éléments du résultat global est transféré(e) dans le résultat financier de l'exercice.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé(e) directement dans le résultat financier de l'exercice.

Le classement comptable des instruments financiers dérivés en éléments courants ou non courants est déterminé par la maturité du dérivé.

1.19. Engagements de rachat de minoritaires

En l'absence de position de l'IASB sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés antérieurs sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du Groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. La contrepartie de cet excédent est imputée en diminution des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres de l'état de situation financière.

En l'absence de position de l'IASB sur les engagements de rachat de minoritaires, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées en participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Les engagements comptabilisés à ce titre figurent dans la rubrique au passif de l'état de situation financière « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

1.20. Provisions pour retraites et avantages assimilés

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé et les hypothèses démographiques propres à chaque société.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés par une société tiers indépendante, soit non financés ou partiellement financés, leurs engagements faisant l'objet d'une provision au passif de l'état de situation financière. Le produit des actifs du régime est estimé à partir du taux d'actualisation utilisé pour la dette actuarielle.

Pour les avantages postérieurs à l'emploi, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et dans leur intégralité en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en résultat. Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement et dans son intégralité dans le résultat de la période que les droits soient acquis ou en cours d'acquisition.

Pour les autres avantages à long terme, les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés sont immédiatement comptabilisés en charges ou en produits, lors de l'exercice de leur constatation.

Les effets de l'actualisation de la provision pour avantages au personnel sont présentés dans le résultat financier.

1.21. Provisions pour démontage

Les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe à une date prévisible. Ces provisions sont constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et sont actualisées. En contrepartie, le coût de démontage est comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. La charge de désactualisation est comptabilisée en charge financière.

1.22. Paiements fondés sur des actions

1.22.1. Plans de souscription et d'achat d'actions à prix unitaire convenu

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les stock-options accordées aux salariés sont traitées comme un élément de rémunération « versé » en échange de services rendus par eux sur la période s'étendant de la date de leur octroi (« grant date ») à la date à laquelle leur droit d'exercice devient définitif (« vesting date »).

La juste valeur des services rendus est déterminée par référence à la juste valeur des instruments financiers octroyés.

La juste valeur des options est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant, les changements éventuels de juste valeur ultérieurs n'étant pas considérés. Le modèle de valorisation utilisé est le modèle de Black & Scholes sur la base des hypothèses détaillées au paragraphe 5.2 « Charges d'exploitation nettes » ci-après.

Le coût des services rendus est comptabilisé au compte de résultat par contrepartie d'une rubrique de capitaux propres, suivant un profil qui reflète les modalités d'acquisition des droits d'exercice des options. Cet enregistrement est fait à la fin de chaque arrêté comptable et ce, jusqu'à la date où les droits d'exercice des options du plan considéré sont complètement acquis.

Le montant figurant en capitaux propres reflète la partie écoulée de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

Les plans de stock-options sont attribués sur la base d'objectifs individuels et des résultats du Groupe. L'exercice des stock-options est soumis à des conditions de présence dans la société.

1.22.2. Actions gratuites

La juste valeur des actions gratuites est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant. Cette juste valeur de l'action gratuite est déterminée selon le cours à la date d'attribution diminué des dividendes futurs actualisés.

L'attribution de la totalité des actions gratuites s'effectue après une présence continue au sein du Groupe définie en fonction des plans.

Le coût des services rendus est comptabilisé au compte de résultat par contrepartie d'une rubrique de capitaux propres, suivant un profil qui reflète les modalités d'acquisition des actions gratuites. Le délai d'acquisition court à compter de la décision du Directoire attribuant les actions gratuites.

1.22.3. Plans de souscription et d'achat dénoués par remise de trésorerie

Les plans de souscription et d'achat d'actions qui seront réglés sous forme de trésorerie, sont évalués à leur juste valeur et constatés en résultat, par contrepartie d'un passif. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

1.23. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe provient principalement de la vente d'espaces publicitaires sur des équipements de mobilier urbain, des panneaux d'affichage et de la publicité dans les transports.

Les ventes d'espaces publicitaires, les locations et les prestations de services sont enregistrées en chiffre d'affaires linéairement sur la période de réalisation de la prestation dont la durée est comprise entre 1 semaine et 6 ans.

Le fait générateur de la vente d'espaces publicitaires est la réalisation de la campagne publicitaire.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaires entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires.

Dans les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe agit en tant que principal dans son activité de vente d'espace publicitaire, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation.

Les charges d'escomptes financiers sont déduites du chiffre d'affaires du Groupe.

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de Vélos en Libre-Service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes, selon le concept « JCDecaux Innovate® », et des services annexes à son chiffre d'affaires analogue ou digital.

1.24. Marge opérationnelle

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

Elle inclut les dotations aux provisions nettes de reprises relatives aux comptes clients.

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

1.25. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des goodwill et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « Pièces détachées maintenance ».

Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels, de coentreprises et entreprises associées, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de sociétés, ainsi que l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation de la quote-part conservée à sa juste valeur, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue lors d'une prise de contrôle par étape, les éventuels ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, ainsi que les éventuels badwill, les coûts directs liés aux acquisitions, et les éléments non récurrents.

Les charges nettes liées aux résultats des tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « Dotations aux amortissements et provisions nettes ».

1.26. Impôts différés et exigibles

Les impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale provenant pour l'essentiel des retraitements de consolidation (harmonisation des méthodes et durées d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, contrats de location financement, reconnaissance de contrats dans le cadre de la méthode de l'acquisition, etc.). Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées à la date de clôture.

Des impôts différés actif sur déficits reportables sont reconnus lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. Les prévisions sont réalisées sur un horizon de 3 à 5 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

Conformément aux normes internationales, le Groupe a qualifié la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (« CVAE »), en France, comme étant un impôt. Cette qualification en tant qu'impôt sur le résultat entraîne la comptabilisation d'un impôt différé passif calculé sur la base des actifs amortissables des sociétés assujetties à la CVAE. Par ailleurs, la CVAE étant un impôt déductible de l'impôt sur les sociétés, sa comptabilisation génère un impôt différé actif.

1.27. Location financement et location simple

Les contrats de location financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés à l'actif de l'état de situation financière au commencement du contrat de location à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

Les actifs faisant l'objet d'une location financement sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité ou de la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont qualifiés de contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat.

2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1. Principaux mouvements de périmètre en 2018

Les principales variations de périmètre intervenues en 2018 sont les suivantes :

Acquisitions (prises de contrôle)

Le 31 octobre 2018, le Groupe a finalisé l'acquisition du groupe APN Outdoor via un Scheme of Arrangement autorisée en date du 23 août 2018 par l'Australian Competition and Consumer Commission puis par les actionnaires d'APN Outdoor le 15 octobre 2018. Les nouvelles sociétés acquises sont consolidées à 100 % en intégration globale.

Le 24 juillet 2018, Equipamientos Urbanos de Mexico, SA de C.V. (« EUMEX ») a acquis les 50 % restant dans le capital de la société Stoc SA de CV au Mexique. Cette société était auparavant consolidée selon la méthode de la mise en équivalence à 50 % et est dorénavant consolidée en intégration globale.

Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

Le 24 juillet 2018, JCDecaux Latin America Investments Holding SL (Espagne) a racheté les 26,64 % de participations ne donnant pas le contrôle dans la société Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SL (« Corameq ») en Espagne. Cette société qui était déjà consolidée en intégration globale est désormais détenue à 100 %.

Autres variations

D'autres variations, notamment des liquidations, des cessions, des acquisitions de titres de participation sont détaillées au paragraphe 12 « Périmètre de consolidation ».

2.2. Effets des acquisitions

Les prises de contrôle réalisées en 2018 qui portent principalement sur le groupe APN Outdoor et dans une moindre mesure la société Stoc SA de CV, et l'allocation dans le délai d'affectation de 12 mois du prix d'acquisition de CMI acquis en octobre 2017 ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

<i>En millions d'euros</i>	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION	
Actifs non courants		177,6
Actifs courants		66,1
TOTAL ACTIFS		243,7
Passifs non courants		133,3
Passifs courants		38,7
TOTAL PASSIFS		172,0
ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100 %	(a)	71,7
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	(b)	3,5
CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE	(c)	681,6
- dont juste valeur de la quote-part antérieurement détenue		0,7
- dont prix d'acquisition		680,9
GOODWILL	(d)=(c)-(a)+(b)	613,4
- dont Goodwill alloué aux sociétés mises en équivalence	(e)	-
GOODWILL IFRS ⁽¹⁾	(f)=(d)-(e)	613,4
Prix d'acquisition		-680,9
Trésorerie nette acquise		8,2
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION SUR L'EXERCICE		-672,7

⁽¹⁾ L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions 2018.

Les valeurs des actifs et passifs acquis ainsi que les goodwill afférents à ces opérations sont déterminés de manière provisoire et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation des goodwill qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois maximum après la date de prise de contrôle, à l'exception de l'allocation du prix d'acquisition de CMI qui est définitive.

L'impact sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe des acquisitions réalisées en 2018 est respectivement de 38,3 millions d'euros et de 6,4 millions d'euros. L'impact complémentaire sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe si ces acquisitions avaient été réalisées au 1^{er} janvier 2018 serait une hausse de 163,0 millions d'euros du chiffre d'affaires et une hausse de 19,7 millions d'euros du résultat net part du Groupe.

3. INFORMATION SECTORIELLE

Les données des coentreprises, sociétés sous contrôle conjoint, sont intégrées proportionnellement dans l'information sectorielle, telles que communiquées dans le reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuie le Directoire, Principal Décideur Opérationnel (PDO), pour suivre l'activité, allouer les ressources et mesurer la performance. En conséquence, conformément à la norme IFRS 8, les données opérationnelles présentées ci-après, en ligne avec cette information interne, sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des coentreprises. Elles font l'objet d'une réconciliation avec les états financiers IFRS où l'application de la norme IFRS 11 conduit à retenir la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

3.1. Informations relatives aux secteurs opérationnels

Définition des secteurs opérationnels

Mobilier Urbain

L'activité Mobilier Urbain couvre de manière générale les conventions publicitaires sur le domaine public signées avec les villes et collectivités locales. Elle comprend également les activités de publicité dans les centres commerciaux, ainsi que les locations de mobiliers, les ventes et locations de matériels, les travaux et entretiens divers, et autres prestations de services.

Transport

L'activité Transport couvre la publicité dans les moyens de transport tels que les aéroports, les métros, les bus, les tramways et les trains.

Affichage

L'activité Affichage couvre de manière générale la publicité sur le domaine privé, telle que l'affichage grand format traditionnel ou rétro-éclairé. Elle comprend également l'affichage lumineux type néons et les bâches publicitaires.

Opérations entre les différents secteurs opérationnels

Les prix de transfert entre les secteurs opérationnels sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	1 587,6	1 517,0	513,9	3 618,5
Marge opérationnelle	385,0	209,7	60,4	655,1
Résultat d'exploitation ⁽²⁾	193,8	141,0	12,6	347,4
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	230,7	43,0	12,7	286,4

⁽¹⁾ Dont chiffre d'affaires publicitaire de 3 261,3 millions d'euros et chiffre d'affaires non publicitaire de 357,2 millions d'euros.

⁽²⁾ Dont une reprise nette relative aux tests de perte de valeur de 7,6 millions d'euros : -1,2 million d'euros en Mobilier Urbain, -0,2 million d'euros en Transport et 9,0 millions d'euros en Affichage.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	3 618,5	-437,1	3 181,4
Marge opérationnelle	655,1	-131,0	524,1
Résultat d'exploitation	347,4	-109,0	238,4
Investissements corporels et incorporels nets	286,4	-14,3	272,1

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises

L'impact de -437,1 millions d'euros de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur le chiffre d'affaires ajusté, se décompose en -449,7 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » – et +12,6 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 3 181,4 millions d'euros.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2017 (chiffre d'affaires retraité ⁽¹⁾) :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	1 586,7	1 399,2	506,7	3 492,6
Marge opérationnelle	420,2	177,7	55,6	653,5
Résultat d'exploitation ⁽²⁾	211,3	116,4	18,1	345,8
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	173,2	85,4	31,1	289,7

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

Dont chiffre d'affaires publicitaire de 3 158,2 millions d'euros et chiffre d'affaires non publicitaire de 334,4 millions d'euros.

⁽²⁾ Dont une dotation nette relative aux tests de perte de valeur de -12,3 millions d'euros : -6,1 millions d'euros en Mobilier Urbain, -2,9 millions d'euros en Transport et -3,3 millions d'euros en Affichage.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	3 492,6	-432,1	3 060,5
Marge opérationnelle	653,5	-128,7	524,8
Résultat d'exploitation	345,8	-110,2	235,6
Investissements corporels et incorporels nets	289,7	-14,9	274,8

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -432,1 millions d'euros de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur le chiffre d'affaires ajusté, se décompose en -445,1 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » – et +13,0 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 3 060,5 millions d'euros.

3.2. Information par zone géographique

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	960,7	957,3	602,6	438,0	369,0	290,9	3 618,5

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2017 (chiffre d'affaires retraité ⁽²⁾) :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires ⁽²⁾	942,8	818,7	622,2	450,0	362,4	296,5	3 492,6

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

Aucun client n'atteint le seuil de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

3.3. Autres informations

3.3.1. Actifs sectoriels non-courant

Les actifs sectoriels non courants par zone géographique sur la base des données IFRS se décomposent comme suit en 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATION INTERCOS	TOTAL
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	2 209,5	1 243,5	997,8	522,0	319,2	224,8	-1 422,3	4 094,5
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								123,6

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif et hors instruments financiers.

⁽³⁾ Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde non affectés par zone géographique, la couverture mondiale étant un facteur de succès pour cette activité tant au point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

Les actifs sectoriels non courants par zone géographique sur la base des données IFRS se décomposent comme suit en 2017 :

<i>En millions d'euros</i>	EUROPE ⁽¹⁾	ASIE- PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATION INTERCOS	TOTAL
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	1 872,5	563,4	842,5	539,4	319,7	226,1	-1 096,3	3 267,3
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								123,8

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif et hors instruments financiers.

⁽³⁾ Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde non affectés par zone géographique, la couverture mondiale étant un facteur de succès pour cette activité tant au point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

3.3.2. Cash-flow Disponible

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2018 se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	436,8	-36,1	400,7
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-75,3	-9,1	-84,4
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	-286,4	14,3	-272,1
CASH-FLOW DISPONIBLE	150,4	-21,8	128,6

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2017 se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	432,6	1,6	434,2
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-4,3	27,0	22,7
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	-289,7	14,9	-274,8
CASH-FLOW DISPONIBLE	142,9	16,5	159,4

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

4. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

4.1. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

4.1.1. Goodwill

Variations des exercices 2018 et 2017 en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	1 341,3	1 360,8
Perte de valeur	-1,4	0,0
Sorties	-0,1	0,0
Variations de périmètre	613,4	13,1
Conversion	-12,3	-32,6
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 940,9	1 341,3

4.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2018 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2018	68,4	709,2	29,0	806,6
Acquisitions/Augmentations	13,1	14,3	13,5	40,9
Sorties	-0,1	-2,5	-0,5	-3,1
Variations de périmètre ⁽²⁾		90,2	0,1	90,3
Conversion	-0,3	-1,7	-0,1	-2,1
Reclassements ⁽³⁾		13,1	-13,0	0,1
Réaffectation du Goodwill		14,3		14,3
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	81,1	836,9	29,0	947,0
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2018	-40,6	-447,8	-16,3	-504,7
Dotations	-6,5	-52,8	-0,2	-59,5
Perte de valeur		9,7		9,7
Sorties	0,1	2,4	0,1	2,6
Variations de périmètre ⁽²⁾				0,0
Conversion	0,1	-0,8	-0,2	-0,9
Reclassements ⁽³⁾		-0,8	0,2	-0,6
Réaffectation du Goodwill				0,0
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2018	-46,9	-490,1	-16,4	-553,4
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2018	27,8	261,4	12,7	301,9
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	34,2	346,8	12,6	393,6

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ Ces montants sont liés aux acquisitions et aux liquidations de sociétés sur la période.

⁽³⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Variations de l'exercice 2017 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	57,8	727,3	26,0	811,1
Acquisitions/Augmentations	9,0	26,7	11,4	47,1
Sorties	-0,4	-49,9	-0,2	-50,5
Variations de périmètre ⁽²⁾		-4,0		-4,0
Conversion	-0,5	-34,8	-1,3	-36,6
Reclassements ⁽³⁾	2,5	26,7	-6,9	22,3
Réaffectation du Goodwill		17,2		17,2
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	68,4	709,2	29,0	806,6
AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2017	-33,0	-452,4	-13,0	-498,4
Dotations	-6,7	-51,7	-0,4	-58,8
Perte de valeur				0,0
Sorties	0,4	49,8	0,1	50,3
Variations de périmètre ⁽²⁾		4,0		4,0
Conversion	0,2	17,7	1,2	19,1
Reclassements ⁽³⁾	-1,5	-15,2	-4,2	-20,9
Réaffectation du Goodwill				0,0
AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2017	-40,6	-447,8	-16,3	-504,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	24,8	274,9	13,0	312,7
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	27,8	261,4	12,7	301,9

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ Ces montants sont liés aux acquisitions et aux liquidations de sociétés sur la période.

⁽³⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

4.2. Immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018			31/12/2017
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	22,3	-1,3	21,0	22,1
Constructions	96,9	-71,3	25,6	35,4
Installations techniques, matériels et outillages	3 086,8	-2 038,5	1 048,3	896,2
Matériel de transport	130,9	-77,6	53,3	62,7
Autres immobilisations corporelles	178,8	-132,1	46,7	42,0
En cours, avances et acomptes	98,3	-0,2	98,1	97,9
TOTAL	3 614,0	-2 321,0	1 293,0	1 156,3

Variations de l'exercice 2018 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH. MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2018	23,3	105,2	2 910,8	413,7	3 453,0
- Dont location financement		2,4	5,4	46,1	53,9
- Dont coût de démontage			169,3		169,3
Acquisitions		2,3	157,5	151,1	310,9
- Dont acquisitions en location financement				6,2	6,2
- Dont coût de démontage			35,6		35,6
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage					0,0
Sorties	-1,2	-11,7	-177,8	-28,9	-219,6
- Dont sorties en location financement				-3,3	-3,3
- Dont coût de démontage			-18,9		-18,9
Variations de périmètre			64,7	7,8	72,5
Reclassements ⁽¹⁾	0,2	0,7	132,1	-136,2	-3,2
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion		0,4	-0,5	0,5	0,4
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	22,3	96,9	3 086,8	408,0	3 614,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2018	-1,2	-69,8	-2 014,6	-211,1	-2 296,7
- Dont location financement		-2,4	-5,4	-25,0	-32,8
- Dont coût de démontage			-98,1		-98,1
Dotations nettes des reprises		-4,2	-196,6	-25,2	-226,0
- Dont dotations sur location financement				-8,2	-8,2
- Dont coût de démontage			-23,3		-23,3
Perte de valeur			-1,3		-1,3
Sorties	0,1	3,4	172,1	22,9	198,5
- Dont sorties sur location financement				2,9	2,9
- Dont coût de démontage			15,1		15,1
Variations de périmètre			-0,2	0,3	0,1
Reclassements ⁽¹⁾	-0,1	-0,6	1,4	2,7	3,4
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion	-0,1	-0,1	0,7	0,5	1,0
AMORTISSEMENTS/ PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2018	-1,3	-71,3	-2 038,5	-209,9	-2 321,0
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2018	22,1	35,4	896,2	202,6	1 156,3
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	21,0	25,6	1 048,3	198,1	1 293,0

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Variations de l'exercice 2017 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	27,1	109,7	2 974,3	366,3	3 477,4
- Dont location financement		2,4	5,4	42,4	50,2
- Dont coût de démontage			172,6		172,6
Acquisitions	0,1	2,3	109,5	167,4	279,3
- Dont acquisitions en location financement				9,7	9,7
- Dont coût de démontage			22,5		22,5
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage					0,0
Sorties	-3,3	-4,4	-150,2	-28,7	-186,6
- Dont sorties en location financement				-5,4	-5,4
- Dont coût de démontage			-19,8		-19,8
Variations de périmètre			3,1	0,2	3,3
Reclassements ⁽¹⁾		-0,6	61,3	-78,7	-18,0
Réaffectation du Goodwill	0,4	-0,1	-1,5		-1,2
Conversion	-1,0	-1,7	-85,7	-12,8	-101,2
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	23,3	105,2	2 910,8	413,7	3 453,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2017	-1,4	-70,4	-2 035,8	-219,1	-2 326,7
- Dont location financement		-2,3	-5,4	-21,5	-29,2
- Dont coût de démontage			-103,2		-103,2
Dotations nettes des reprises	-0,1	-3,6	-183,5	-21,9	-209,1
- Dont dotations sur location financement				-8,1	-8,1
- Dont coût de démontage			-13,5		-13,5
Perte de valeur			-9,2	-0,2	-9,4
Sorties	0,3	3,6	142,3	26,4	172,6
- Dont sorties sur location financement				4,0	4,0
- Dont coût de démontage			15,0		15,0
Variations de périmètre		0,2	2,4	0,8	3,4
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	14,9	-0,5	14,5
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion		0,3	54,3	3,4	58,0
AMORTISSEMENTS/ PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2017	-1,2	-69,8	-2 014,6	-211,1	-2 296,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	25,7	39,3	938,5	147,2	1 150,7
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	22,1	35,4	896,2	202,6	1 156,3

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 18,9 millions d'euros contre 21,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Constructions	0,0	0,0
Matériel de transport	18,9	21,1
Autres immobilisations corporelles	0,0	0,0
TOTAL	18,9	21,1

Plus de 81 % des immobilisations corporelles du Groupe sont constituées de mobilier urbain et autres structures publicitaires. Ces immobilisations représentent une gamme de produits très divers (Senior®, MUPI®, écrans digitaux, colonnes, mâts drapeaux, Abribus®, sanitaires, bancs, vélos, bornes de propreté etc.). Ces actifs sont détenus en pleine propriété (contrôlés par le Groupe) et le chiffre d'affaires publicitaire du Groupe correspond à la vente des espaces publicitaires présents sur certains de ces mobiliers. Le Groupe est propriétaire de la quasi-totalité des constructions (98 % du total de la valeur brute), le restant étant détenu en location financement.

4.3. Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles

Les goodwill et les immobilisations corporelles et incorporelles se réfèrent aux groupements d'UGT suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018			31/12/2017		
	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	386,8	337,4	724,2	387,6	339,1	726,7
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	142,9	49,4	192,3	142,0	43,5	185,5
Aéroports Monde ⁽²⁾	123,6	84,0	207,6	123,8	88,0	211,8
Affichage Royaume-Uni	143,4	60,1	203,5	144,7	56,2	200,9
Affichage France	115,4	7,2	122,6	115,4	7,3	122,7
Mobilier Urbain France	86,4	405,5	491,9	86,4	350,0	436,4
Mobilier Urbain Royaume-Uni	57,4	42,5	99,9	57,5	50,7	108,2
Autres ⁽³⁾	885,0	600,7	1 485,7	283,9	419,4	703,3
TOTAL	1 940,9	1 586,8	3 527,7	1 341,3	1 354,2	2 695,5

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles et les goodwill. Les goodwill et les actifs corporels et incorporels comptabilisés dans le cadre de l'acquisition en 2018 d'APN, figurant sur la ligne « Autres », n'ont pas fait l'objet de tests de perte de valeur (cette acquisition est en cours d'allocation).

⁽¹⁾ Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour perte à terminaison, d'un montant de respectivement 80,9 millions d'euros et 96,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, et sont également présentés diminués des impôts différés passif nets liés aux contrats et aux provisions pour perte à terminaison reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement 18,9 millions d'euros et 7,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

⁽²⁾ Les actifs incorporels et corporels d'un montant de 84,0 millions d'euros relatif à l'UGT Aéroports Monde comprennent 17,5 millions d'euros appartenant à la zone géographique Reste du Monde, exposée à une plus forte volatilité économique.

⁽³⁾ Le montant des goodwill de 885,0 millions d'euros et le montant des actifs incorporels et corporels de 600,7 millions d'euros sur la ligne « Autres » comprennent respectivement 138,7 millions d'euros et 214,8 millions d'euros relatifs à la zone géographique Reste du Monde et pour lesquels les tests de perte de valeur et de sensibilité ont été réalisés aux bornes de chaque UGT de cette zone géographique.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2018 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une reprise nette de perte de valeur globale de +8,4 millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles, une reprise nette de provision pour perte à terminaison de +0,6 million d'euros, ainsi qu'une perte de valeur des goodwill pour -1,4 million d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les goodwill et les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact positif de +2,2 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe (contre -10,6 millions d'euros en 2017).

Le taux d'actualisation, le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini pour les projections de l'activité Affichage sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le Groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 6,0 % à 17,0 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 6,0 % en 2018 (contre 7,0 % en 2017), est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour, Corée du Sud et Australie, où le Groupe réalise 58,0 % de son chiffre d'affaires ajusté. Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort à 8,1 % en 2018.

Les tests de sensibilité dont les résultats sont présentés ci-dessous ont été réalisés de la façon suivante :

- Sur la France, le Royaume-Uni, l'Europe (hors France et Royaume-Uni) et l'Asie-Pacifique, trois tests de sensibilité ont été réalisés, d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 50 points de base, d'autre part en diminuant de 50 points de base respectivement le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage ;
- Sur la zone géographique Reste du Monde, où figurent les pays exposés à une plus forte volatilité économique et politique, trois tests de sensibilité ont été réalisés, d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 200 points de base, d'autre part, en diminuant de 200 points de base respectivement le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage.

Les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les goodwill ni sur les immobilisations corporelles et incorporelles de chacune des UGT de ces zones géographiques ;
- qu'une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur de 23,5 millions d'euros sur les goodwill. Cela entraînerait une perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles de cette zone géographique de 1,0 million d'euros.
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de marge opérationnelle pour les zones France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique, n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles ni sur les goodwill de chacune des UGT de ces zones géographiques ;
- qu'une diminution de 200 points de base du taux de marge opérationnelle sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles de 1,5 million d'euros et entraînerait une perte de valeur additionnelle sur les goodwill des UGT de cette zone géographique de 3,5 millions d'euros ;
- qu'une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de 50 points de base pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique entraînerait une perte de valeur additionnelle de 16,8 millions d'euros sur les goodwill (sans perte additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles). Une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de 200 points de base pour la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur additionnelle de 13,0 millions d'euros sur les goodwill et entraînerait une perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles de 0,1 million d'euros sur les UGT de cette zone géographique.

4.4. Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Coentreprises	283,3	288,7
Entreprises associées	184,9	187,3
TOTAL ⁽¹⁾	468,2	476,0

⁽¹⁾ Dont 54,7 millions d'euros relatifs à la zone Reste du Monde au 31 décembre 2018 contre 62,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées sont données en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités » et figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

En 2018, aucune perte de valeur n'a été constatée comme en 2017.

Sur les sociétés mises en équivalence et appartenant aux zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique, les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur additionnelle de 0,4 million d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur additionnelle de 0,7 million d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence.

Sur les sociétés mises en équivalence et appartenant à la zone géographique Reste du Monde, les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur de 0,1 million d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 200 points de base du taux de marge opérationnelle n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 200 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence pour lesquelles les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la base d'une projection à l'infini.

4.5. Autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Investissements financiers	0,5	0,6
Prêts	51,4	52,8
Créances rattachées à des participations	0,7	0,7
Autres immobilisations financières	67,7	39,9
TOTAL	120,3	94,0

L'augmentation des autres actifs financiers de 26,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 concerne principalement le compte séquestre en Belgique dans le cadre de l'acquisition en cours de PubliROUTE.

L'échéance des autres actifs financiers (hors investissements financiers) se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
< 1 an	30,2	3,7
> 1 an & < 5 ans	77,4	84,8
> 5 ans	12,2	4,9
TOTAL	119,8	93,4

4.6. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Charges constatées d'avance	25,4	19,7
Créances diverses	7,2	5,4
TOTAL BRUT DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	32,6	25,1
Dépréciation des créances diverses	-1,4	-1,3
TOTAL DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	-1,4	-1,3
TOTAL	31,2	23,8

4.7. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Valeur brute des stocks	186,7	149,4
Dépréciation	-27,3	-25,6
TOTAL	159,4	123,8

L'augmentation de 35,6 millions d'euros est principalement liée aux chantiers en cours, notamment digitaux, faisant suite aux contrats reportés par le Groupe.

4.8. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients	861,7	761,2
Créances diverses	16,0	23,6
Autres créances d'exploitation	27,2	18,9
Créances fiscales diverses	69,5	53,8
Créances sur cession d'immobilisations et subventions d'équipement à recevoir	0,3	3,1
Avances et acomptes versés	11,1	12,2
Charges constatées d'avance	83,3	76,3
TOTAL BRUT DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	1 069,1	949,1
Dépréciation des créances clients	-31,5	-29,4
Dépréciation des créances diverses	-1,9	-1,5
Dépréciation des autres créances d'exploitation	-0,1	-0,1
TOTAL DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	-33,5	-31,0
TOTAL	1 035,6	918,1

L'augmentation des créances clients et autres débiteurs au 31 décembre 2018 de 117,5 millions d'euros est principalement liée aux variations de périmètre pour 48,7 millions d'euros et à des flux liés à l'activité pour 76,5 millions d'euros, en partie neutralisés par l'effet de change pour -5,1 millions d'euros.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 330,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 265,2 millions d'euros au 31 décembre 2017. 8,0 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2018, contre 5,6 % au 31 décembre 2017. Ces créances sont relatives essentiellement à des agences médias ou des groupes internationaux qui ne présentent pas de risques de recouvrement.

4.9. Trésorerie gérée

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie	97,8	385,3
Équivalents de trésorerie	14,5	343,0
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	112,3	728,3
Actifs financiers de trésorerie	81,2	277,9
TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE	193,5	1 006,2

Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires.

8,6 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2018, contre 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2018 sont constitués de 44,7 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 244,0 millions d'euros au 31 décembre 2017) et de 36,5 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 33,9 millions d'euros au 31 décembre 2017). Ces actifs financiers de trésorerie ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

4.10. Impôts différés nets

4.10.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	-92,4	-77,8
Reports déficitaires	28,6	17,6
Provisions pour démontage	22,8	21,3
Provisions pour retraites et avantages assimilés	23,2	23,6
Loyers différés	17,9	22,6
Autres	11,5	5,7
TOTAL	11,6	13,0

La baisse de 1,4 million d'euros des impôts différés actif nets des impôts différés passif s'explique principalement par une hausse des impôts différés passif sur les immobilisations incorporelles et corporelles compensée par l'augmentation des reports déficitaires activés.

4.10.2. Variation des impôts différés nets

Au 31 décembre 2018, les variations d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2017	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2018
Impôts différés actif	92,3	7,1	-4,8	-0,1	2,1	5,0	101,6
Impôts différés passif	-79,3	7,1	4,8		-1,1	-21,5	-90,0
TOTAL	13,0	14,2	0,0	-0,1	1,0	-16,5	11,6

Au 31 décembre 2017, les variations d'impôts différés étaient les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2016	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2017
Impôts différés actif	134,9	-27,2	-10,3	0,5	-14,1	8,5	92,3
Impôts différés passif	-75,7	-5,2	10,3	0,5	2,9	-12,1	-79,3
TOTAL	59,2	-32,4	0,0	1,0	-11,2	-3,6	13,0

4.10.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2018, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 92,0 millions d'euros, contre 86,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

4.11. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2018, le capital s'établit à 3 244 275,27 euros divisé en 212 810 350 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2018 et au 31 décembre 2018 :

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1^{ER} JANVIER 2018	212 676 701
Émission d'actions suite aux levées d'options	133 649
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2018	212 810 350

Au 31 décembre 2018, JCDecaux SA ne détient aucune action propre.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites ou de plan de stock-options en 2018.

La charge relative à tous les plans en cours s'élève à 1,0 million d'euros en 2018.

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a décidé le versement d'un dividende de 0,56 euro pour chacune des 212 676 701 actions composant le capital social au 31 décembre 2017.

Les intérêts des participations ne donnant pas le contrôle ne représentent pas une part significative des états financiers consolidés du Groupe au cours des exercices 2017 et 2018.

4.12. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

En millions d'euros	31/12/2017	DOTATIONS	ACTUALISATION ⁽¹⁾	REPRISES		ÉCARTS ACTUARIELS/ PLAFONNEMENT DES ACTIFS	RECLASSEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2018
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES					
Provisions pour démontage	226,5	35,6	3,5	-13,4	-11,5		0,3	1,8	-0,2	242,6
Provisions pour pertes à terminaison	96,8	2,5		-19,0	-1,6			2,2		80,9
Provisions pour retraites et avantages assimilés	85,7	5,6	1,3	-7,1	-0,1	2,1			0,8	88,3
Provisions pour risques et litiges	48,3	19,9		-7,0	-5,8		0,4	-0,5	0,4	55,7
TOTAL	457,3	63,6	4,8	-46,5	-19,0	2,1	0,7	3,5	1,0	467,5

⁽¹⁾ Aucun montant n'a été constaté en contrepartie des immobilisations corporelles.

4.12.1. Provisions pour démontage

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant les supports publicitaires dans les activités Mobilier Urbain et Transport. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols). Au 31 décembre 2018, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 11,6 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 1,5 % au 31 décembre 2018, identique à celui du 31 décembre 2017. L'utilisation d'un taux d'actualisation de 1,0 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 14,3 millions d'euros.

4.12.2. Provisions pour pertes à terminaison

Les provisions pour pertes à terminaison représentent un montant de 80,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre un montant de 96,8 millions d'euros au 31 décembre 2017. Elles sont constituées de provisions pour pertes à terminaison reconnues lors de l'exercice d'allocation de prix d'acquisitions pour 65,1 millions d'euros et de provisions reconnues suite au test d'impairment pour 15,8 millions d'euros, contre respectivement 80,3 millions d'euros et 16,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

4.12.3. Provisions pour retraites et avantages assimilés

4.12.3.1. Caractéristiques des plans à prestations définies

Les engagements à prestations définies du Groupe vis-à-vis du personnel sont principalement constitués d'engagements de retraite (indemnités conventionnelles de départs et prestations de retraites, retraites complémentaires dont bénéficient les cadres dirigeants de certaines filiales du Groupe) et d'autres avantages à long terme versés pendant la durée de l'emploi tels que les médailles du travail ou jubilés.

Les engagements du Groupe concernent principalement la France, le Royaume-Uni et l'Autriche.

En France, les indemnités de fin de carrière sont calculées selon la convention nationale de la Publicité. Une partie de l'engagement est couvert par les cotisations versées à un fonds externe par les sociétés françaises du Groupe JCDecaux.

Au Royaume-Uni, les engagements de retraite sont principalement constitués d'un plan de pension dont bénéficiait un certain nombre de salariés de la société JCDecaux UK Ltd. En décembre 2002, les droits acquis au titre de ce régime ont été gelés.

En Autriche, les engagements sont principalement constitués d'indemnités légales de départ.

4.12.3.2. Informations financières

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2018	2017
TAUX D'ACTUALISATION ⁽¹⁾		
Zone Euro	1,75 %	1,50 %
Royaume-Uni	2,80 %	2,50 %
TAUX DE REVALORISATION DE SALAIRES		
Zone Euro	1,90 %	2,00 %
Royaume-Uni ⁽²⁾	NA	NA
TAUX D'INFLATION		
Zone Euro	1,75 %	1,75 %
Royaume-Uni	2,40 %	2,30 %

⁽¹⁾ Les taux d'actualisation sur les zones Euro et Royaume-Uni sont issus des données Iboxx et sont déterminés sur la base du taux de rendement d'obligations émises par des entreprises privées de première qualité (notées AA).

⁽²⁾ Le plan UK étant gelé, pas de prise en compte de revalorisation de salaires.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante en 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	18,4	119,8	7,7	145,9
Coût des services rendus	1,4	3,5	0,7	5,6
Charge d'intérêt	0,3	2,2	0,1	2,6
Acquisitions / cessions de régimes	0,7		0,1	0,8
Liquidations de régimes	-0,6			-0,6
Écarts actuariels ⁽¹⁾	1,3	-1,0	-0,4	-0,1
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-1,2	-4,5	-0,5	-6,2
Conversion		-0,3		-0,3
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	20,3	119,9	7,7	147,9
<i>dont France</i>	12,7	55,2	4,4	72,3
<i>dont autres pays</i>	7,6	64,7	3,3	75,6
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		60,2		60,2
Produit d'intérêt		1,3		1,3
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		-1,7		-1,7
Contributions employeur		4,6		4,6
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-4,5		-4,5
Conversion		-0,3		-0,3
ACTIFS À LA CLÔTURE		59,8		59,8
<i>dont France</i>		7,4		7,4
<i>dont autres pays⁽²⁾</i>		52,4		52,4
PROVISIONS				
Couverture financière	20,3	60,1	7,7	88,1
Plafonnement des actifs		0,2		0,2
PROVISIONS À LA CLÔTURE	20,3	60,3	7,7	88,3
<i>dont France</i>	12,7	47,8	4,4	64,9
<i>dont autres pays</i>	7,6	12,5	3,3	23,4
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,3	2,2	0,1	2,6
Produit d'intérêt		-1,3		-1,3
Coût des services rendus	1,4	3,5	0,7	5,6
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			-0,3	-0,3
Liquidations de régimes	-0,6			-0,6
CHARGE DE L'EXERCICE	1,1	4,4	0,5	6,0
<i>dont France</i>	0,9	3,4	0,1	4,4
<i>dont autres pays</i>	0,2	1,0	0,4	1,6

⁽¹⁾ Dont 2,6 millions d'euros liés aux écarts d'expérience, -5,4 millions d'euros lié aux hypothèses financières et 2,7 millions d'euros lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2018 s'élève à 147,9 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (49 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (35 %) et Autriche (5 %).

Les évaluations ont été effectuées par un actuair indépendant qui a également réalisé des tests de sensibilité pour chacun des plans.

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 9,4 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de la dette actuarielle ;
- une augmentation de 50 points de base du taux de revalorisation des salaires aurait un impact à la hausse de 4,7 millions d'euros sur la valeur actuelle de la dette actuarielle ;
- une augmentation de 50 points de base du taux d'inflation aurait un impact à la hausse de 2,0 millions d'euros sur la valeur actuelle de la dette actuarielle.

Les variations observées dans le cadre de ces tests de sensibilité ne remettent pas en cause les taux retenus dans le cadre de l'établissement des comptes, taux jugés les plus proches du marché.

Les mouvements nets des provisions pour retraites et avantages assimilés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
AU 1 ^{ER} JANVIER	85,7	84,0
Charge de l'exercice	6,0	5,7
Écarts de conversion	0,0	-0,9
Cotisations versées	-4,6	-3,9
Prestations payées	-1,7	-1,4
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	2,1	2,4
Autres	0,8	-0,2
AU 31 DÉCEMBRE	88,3	85,7
Dont comptabilisé :		
- en résultat d'exploitation	1,6	1,0
- en résultat financier	-1,3	-1,4
- en autres éléments du résultat global	-2,1	-2,4

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	31/12/2018		31/12/2017	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	20,8	35 %	21,7	37 %
Obligations d'état	23,9	40 %	23,1	38 %
Obligations d'entreprises	2,8	5 %	3,1	5 %
Immobilier	2,7	4 %	2,5	4 %
Contrats d'assurance	9,2	15 %	9,0	15 %
Autres	0,4	1 %	0,8	1 %
TOTAL	59,8	100 %	60,2	100 %

Les actifs de couverture sont des actifs cotés en dehors de l'immobilier qui est non coté.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante en 2017 :

En millions d'euros	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	17,4	118,0	7,7	143,1
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,5	5,0
Charge d'intérêt	0,3	2,3	0,1	2,7
Acquisitions / cessions de régimes	-0,1		-0,1	-0,2
Réductions de régimes	-0,4			-0,4
Ecart actuariels ⁽¹⁾	1,3	1,7	-0,2	2,8
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-1,0	-3,3	-0,3	-4,6
Conversion	-0,3	-2,4		-2,7
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	18,4	119,8	7,7	145,9
<i>dont France</i>	11,3	55,1	4,7	71,1
<i>dont autres pays</i>	7,1	64,7	3,0	74,8
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		59,5		59,5
Produit d'intérêt		1,3		1,3
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		0,3		0,3
Contributions employeur		3,9		3,9
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-3,2		-3,2
Conversion		-1,8		-1,8
ACTIFS À LA CLÔTURE		60,2		60,2
<i>dont France</i>		7,3		7,3
<i>dont autres pays ⁽²⁾</i>		52,9		52,9
PROVISIONS				
Couverture financière	18,4	59,6	7,7	85,7
Plafonnement des actifs				0,0
PROVISIONS À LA CLÔTURE	18,4	59,6	7,7	85,7
<i>dont France</i>	11,3	47,8	4,7	63,8
<i>dont autres pays</i>	7,1	11,8	3,0	21,9
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,3	2,3	0,1	2,7
Produit d'intérêt		-1,3		-1,3
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,5	5,0
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			-0,3	-0,3
Réductions de régimes	-0,4			-0,4
CHARGE DE L'EXERCICE	1,1	4,3	0,3	5,7
<i>dont France</i>	0,4	3,2	0,3	3,9
<i>dont autres pays</i>	0,7	1,1	0,0	1,8

⁽¹⁾ Dont 3,7 millions d'euros liés aux écarts d'expérience, 0,2 million d'euros lié aux hypothèses financières et -1,1 million d'euros lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

4.12.3.3. Informations sur les flux futurs

Le Groupe prévoit de verser en 2019 des cotisations aux fonds de couverture pour 1,9 million d'euros.

La duration moyenne pondérée est de respectivement 11 ans et 18 ans pour la zone Euro et au Royaume-Uni.

Le régime de retraite de JCDecaux UK Ltd au Royaume-Uni est un régime fermé depuis décembre 2002. Il ne reste aujourd'hui que des différés ou des retraités dans ce régime. Des évaluations «Funding» sont menées tous les 3 ans afin de définir le niveau de déficit du régime en accord avec les Trustees et l'employeur conformément à la réglementation. Un calendrier de cotisations est défini jusqu'en 2028.

4.12.3.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 36,0 millions d'euros en 2018 contre 35,9 millions d'euros en 2017.

4.12.3.5. Régimes multi-employeurs

Le Groupe participe à trois plans multi-employeurs à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). Une évaluation est faite selon les normes locales chaque année. A ce jour, il n'est pas possible de déterminer de façon isolée la dette actuarielle de la société JCDecaux Sverige AB. Au 31 décembre 2017, les trois plans étaient en surplus pour un montant total de 9 172,7 millions d'euros, au niveau national, selon les évaluations locales propres à ces engagements. La charge reconnue dans les comptes consolidés du Groupe au titre de ces trois plans est égale aux cotisations versées sur l'année 2018, soit 0,6 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera stable en 2019.

4.12.4. Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges représentent un montant de 55,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 48,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et à ses relations avec les fournisseurs. Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des autorités publiques) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi partie à des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges fiscaux. Par ailleurs, dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent faire l'objet, d'actions/enquêtes des juridictions/autorités nationales de la concurrence. Certaines sont d'ailleurs en cours et ne devraient pas engendrer de conséquences financières défavorables significatives pour le Groupe.

La Direction Juridique du Groupe recense l'ensemble des risques et des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risque), en fait un suivi régulier et croise ces informations avec celles détenues par la Direction Financière. Le montant des provisions constituées pour ces risques et litiges résulte d'une analyse au cas par cas, en fonction des positions des plaignants, de l'appréciation des conseils juridiques du Groupe et des éventuels jugements prononcés.

4.12.5. Actifs et passifs éventuels

Après analyse des risques, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de constater de provision sur certains risques relatifs à des procédures en cours sur des litiges ou des enquêtes des autorités de la concurrence, des risques de nature fiscale ou relatifs à des modalités de mise en œuvre ou d'attribution de contrats.

Sauf exception, aucune provision pour démontage n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe concernant les panneaux de l'activité Affichage. En effet le Groupe considère que l'obligation de démontage dans l'activité Affichage répond à la définition d'un passif éventuel car soit l'obligation est peu probable, soit elle ne peut être chiffrée de manière fiable du fait de l'incertitude de la date de démontage probable qui conditionne les effets d'actualisation. Pour les panneaux qui s'apparentent à du mobilier urbain, les écrans digitaux grand format et pour les installations publicitaires les plus spectaculaires, dont le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, ainsi que pour les programmes de démontage de panneaux pour lesquels il existe une forte probabilité de démontage à court terme, à notre initiative, le Groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 21,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2017. Dans certains cas exceptionnels où une obligation de démontage à court terme est bien identifiée, le Groupe peut être amené à comptabiliser une provision pour démontage concernant les panneaux de l'activité Affichage.

4.13. Dette financière

En millions d'euros		31/12/2018			31/12/2017		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN	(1)	296,9	1 075,7	1 372,6	586,0	786,6	1 372,6
Instruments financiers dérivés actifs		-4,9		-4,9	-0,2		-0,2
Instruments financiers dérivés passifs		1,3	0,2	1,5	4,9	0,5	5,4
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	(2)	-3,6	0,2	-3,4	4,7	0,5	5,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(*)		112,3		112,3	728,3		728,3
Concours bancaires		-24,3		-24,3	-12,8		-12,8
TRÉSORERIE NETTE	(3)	88,0	0,0	88,0	715,5	0,0	715,5
ACTIFS FINANCIERS DE TRÉSORERIE ^(**)	(4)	81,2	0,0	81,2	277,9	0,0	277,9
DETTE FINANCIÈRE NETTE (HORS ENGAGEMENTS DE RACHAT DE MINORITAIRES)	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)	124,1	1 075,9	1 200,0	-402,7	787,1	384,4

(*) Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose de 112,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 728,3 millions d'euros au 31 décembre 2017) et 81,2 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie (contre 277,9 millions d'euros au 31 décembre 2017). Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 8,6 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2018, contre 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(**) Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2018 sont constitués de 44,7 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 244,0 millions d'euros au 31 décembre 2017) et de 36,5 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 33,9 millions d'euros au 31 décembre 2017). Ces actifs financiers ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

Les dettes sur engagements de rachat de minoritaires font l'objet d'un enregistrement séparé et ne sont donc pas incluses dans la dette financière. Elles sont détaillées au paragraphe 4.14 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers de couverture sont détaillés au paragraphe 4.15 « Instruments financiers ».

La réconciliation de la variation de la dette financière avec les montants du tableau des flux de trésorerie est détaillée au paragraphe 6.4 « Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière nette ».

Les analyses de la dette réalisées ci-après sont menées sur la base de la dette financière économique qui est égale à la dette financière brute au bilan ajustée de l'impact du coût amorti :

En millions d'euros		31/12/2018			31/12/2017		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN		296,9	1 075,7	1 372,6	586,0	786,6	1 372,6
Impact du coût amorti		1,2	3,2	4,4	1,2	4,4	5,6
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE		298,1	1 078,9	1 377,0	587,2	791,0	1 378,2

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros		31/12/2018			31/12/2017		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires			1 050,0	1 050,0	500,0	750,0	1 250,0
Billets de trésorerie (NEU/CP)		220,0		220,0			
Emprunts auprès des établissements de crédit		36,4	10,3	46,7	43,1	17,4	60,5
Emprunts divers		29,6	5,8	35,4	22,5	9,2	31,7
Emprunts de location financement		7,3	12,8	20,1	7,9	14,4	22,3
Intérêts courus		4,8		4,8	13,7		13,7
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE		298,1	1 078,9	1 377,0	587,2	791,0	1 378,2

Au 31 décembre 2018, la dette financière du Groupe comprend principalement :

- des emprunts obligataires portés par JCDecaux SA :
 - 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023
 - 300 millions d'euros émis en octobre 2018 à échéance octobre 2020.
- des billets de trésorerie pour 220 millions d'euros émis par JCDecaux SA dans le cadre de son programme de Negotiable European Commercial Paper (NEU CP) mis en place en octobre 2018 d'un montant maximum de 500 millions d'euros.

En février 2018, JCDecaux SA a procédé au remboursement de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013.

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA pour 46,7 millions d'euros ;
- des emprunts divers pour 35,4 millions d'euros dont principalement des emprunts de JCDecaux SA et ses filiales auprès des coentreprises du Groupe ;
- des dettes de location financement pour 20,1 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des intérêts courus pour 4,8 millions d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA est d'environ 0,9 % au cours de l'exercice 2018.

Au 31 décembre 2018, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825,0 millions d'euros et d'échéance juillet 2022. Cette ligne de

crédit revolving a fait l'objet d'un avenant en date du 16 novembre 2018 concernant la mise en place d'une sous-limite d'un montant maximum de 100 millions d'euros afin de pouvoir réaliser des tirages courts le jour même (swingline).

Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Au 31 décembre 2018, JCDecaux SA respecte ce « covenant » avec un ratio très éloigné de la limite requise.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 5 juillet 2018, et celle de Standard and Poor's du 5 septembre 2018), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

En octobre 2018, JCDecaux SA a par ailleurs enregistré auprès de la Banque de France un programme de NEU MTN (Negotiable European Medium Term Notes) d'un montant maximum de 500 millions d'euros qui pourra être utilisé pour ses besoins futurs.

Echéance des dettes financières (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Échéance à moins d'un an	298,1	587,2
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	1 074,8	33,7
Échéance à plus de 5 ans	4,1	757,3
TOTAL	1 377,0	1 378,2

Ventilation des dettes financières par devise après couvertures de change

	31/12/2018		31/12/2017	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	967,4	70 %	1 275,7	93 %
Dollar américain	169,2	12 %	151,8	11 %
Dollar australien	166,8	12 %	3,7	0 %
Yuan chinois	66,5	5 %	71,9	5 %
Shekel israélien	41,2	3 %	43,0	3 %
Livre sterling	37,5	3 %	28,0	2 %
Yen japonais	17,8	1 %	10,7	1 %
Dirham des Emirats Arabes Unis ⁽¹⁾	-29,6	-2 %	-42,0	-3 %
Dollar de Hong Kong ⁽¹⁾	-70,6	-5 %	-187,3	-14 %
Autres	10,8	1 %	22,7	2 %
TOTAL	1 377,0	100 %	1 378,2	100 %

⁽¹⁾ Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

	31/12/2018		31/12/2017	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	997,1	72 %	1 288,8	94 %
Taux variable	379,9	28 %	89,4	6 %
TOTAL	1 377,0	100 %	1 378,2	100 %

Dettes financières liées aux contrats de location financement

La dette financière liée aux contrats de location financement se décompose de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018			31/12/2017		
	PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES DE LOCATION FINANCEMENT	PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES DE LOCATION FINANCEMENT
Moins d'un an	8,0	-0,7	7,3	8,4	-0,5	7,9
Entre 1 et 5 ans	10,6	-0,6	10,0	14,5	-0,9	13,6
Plus de 5 ans	2,9	-0,1	2,8	0,8	0,0	0,8
TOTAL	21,5	-1,4	20,1	23,7	-1,4	22,3

4.14. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 92,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 102,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La diminution de 9,6 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 intègre principalement l'exercice du put Corameq et la comptabilisation d'un nouvel engagement.

4.15. Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre les risques de change. L'utilisation de ces instruments financiers concerne principalement JCDecaux SA.

Instruments financiers de change

L'exposition du Groupe au risque de change provient principalement de son activité à l'étranger. Cependant, du fait de sa structure opérationnelle, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en matière de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et le montant des prestations ou achats intra-groupe est faible. De ce fait, la majeure partie du risque de change provient des effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Le risque de change sur les flux provient principalement des opérations financières (refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères en application de la politique de centralisation de la trésorerie du Groupe). Le Groupe couvre ce risque en mettant en place principalement des swaps de change à court terme.

Ainsi, au 31 décembre, les taux de change moyens des instruments financiers de change sont proches des taux de change de clôture.

Du fait de l'élimination en consolidation de ces prêts et emprunts intra-groupe, seule la valorisation des instruments financiers de couverture apparaît à l'actif ou au passif de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2018, les principales positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
ACHATS À TERME CONTRE EURO :		
Dollar de Hong-Kong	39,1	157,6
Dirham des Emirats	31,4	41,7
Couronne norvégienne	11,9	15,8
Riyal saoudien	6,2	1,5
Rial d'Oman	6,0	2,5
Autres	16,9	25,7
VENTES À TERME CONTRE EURO :		
Dollar australien	185,1	3,7
Dollar américain	122,2	105,0
Shekel israélien	41,2	43,3
Livre sterling	34,0	50,2
Yen japonais	17,8	10,7
Rand sud-africain	17,1	22,9
Couronne danoise	10,6	17,1
Autres	20,3	22,3
ACHATS À TERME CONTRE YUAN CHINOIS :		
Dollar de Hong-Kong	31,0	32,2
ACHATS À TERME CONTRE LIVRE STERLING :		
Dirham des Emirats	4,9	1,2
Réal brésilien	0,0	10,3
Autres	3,6	6,7
VENTE À TERME CONTRE LIVRE STERLING :		
Dollar américain	3,2	0,0

Au 31 décembre 2018, la valeur de marché des instruments financiers de change s'élève à 3,4 millions d'euros contre -5,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La part inefficace de nos couvertures de flux de trésorerie [« Cash Flow Hedge »] est nulle au 31 décembre 2018 et représentait -0,4 million d'euros au 31 décembre 2017.

4.16. Fournisseurs et autres crédateurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	791,8	742,0
Dettes fiscales et sociales	222,7	203,5
Produits constatés d'avance	87,0	82,6
Dettes sur acquisition d'immobilisations	14,9	8,3
Autres crédateurs	45,8	56,0
TOTAL	1 162,2	1 092,4

Les dettes d'exploitation sont des dettes de maturité inférieure ou égale à un an.

La hausse au 31 décembre 2018 de 69,8 millions d'euros est principalement due à des effets de périmètre pour 33,0 millions d'euros et à des flux liés à l'activité pour 37,0 millions d'euros.

4.17. Passifs d'impôt exigible nets (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Passifs d'impôt exigible	43,4	39,6
Créances d'impôt sur les sociétés	-19,5	-51,4
TOTAL	23,9	-11,8

La hausse de 35,7 millions d'euros des impôts exigibles nets est principalement due à la restitution de la créance liée au remboursement exceptionnel de la taxe sur dividendes en France.

4.18. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

		31/12/2018					
<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	JUSTE VALEUR PAR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	4,7	0,2			4,9	4,9
Autres actifs financiers	(2)		0,5		119,8	120,3	120,3
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				5,6	5,6	5,6
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				871,7	871,7	871,7
Trésorerie		97,8				97,8	97,8
Équivalents de trésorerie	(4)	14,5				14,5	14,5
Actifs financiers de trésorerie	(1)	81,2				81,2	81,2
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		198,2	0,7	0,0	997,1	1 196,0	1 196,0
Dettes financières	(5)				-1 372,6	-1 372,6	-1 388,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-92,4				-92,4	-92,4
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-1,4	-0,1			-1,5	-1,5
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)				-843,6	-843,6	-843,6
Autres créditeurs (non courant)	(3)				-14,3	-14,3	-14,3
Concours bancaires		-24,3				-24,3	-24,3
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-118,1	-0,1	0,0	-2 230,5	-2 348,7	-2 364,2

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)] à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 36,5 millions d'euros, présentée en actifs financiers de trésorerie et pour laquelle la variation de la juste valeur se réfère à des prix cotés sur un marché actif [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables [Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)]. L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur leur juste valeur est le taux d'actualisation, établi à 1,5 % au 31 décembre 2018. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 4,4 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

⁽⁴⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour 0,2 million d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 14,3 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽⁵⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 765,5 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 622,6 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

31/12/2017

<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	JUSTE VALEUR PAR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	0,2				0,2	0,2
Autres actifs financiers	(2)		0,6		93,4	94,0	94,0
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				3,8	3,8	3,8
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				775,7	775,7	775,7
Trésorerie		385,3				385,3	385,3
Équivalents de trésorerie	(4)	343,0				343,0	343,0
Actifs financiers de trésorerie	(1)	277,9				277,9	277,9
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		1 006,4	0,6	0,0	872,9	1 879,9	1 879,9
Dettes financières	(5)				-1 372,6	-1 372,6	-1 387,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-102,0				-102,0	-102,0
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-5,4				-5,4	-5,4
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)				-793,3	-793,3	-793,3
Autres créditeurs (non courant)	(3)				-9,0	-9,0	-9,0
Concours bancaires		-12,8				-12,8	-12,8
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-120,2	0,0	0,0	-2 174,9	-2 295,1	-2 309,6

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)] à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 33,9 millions d'euros, présentée en actifs financiers de trésorerie et pour laquelle la variation de la juste valeur se réfère à des prix cotés sur un marché actif [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables [Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)]. L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur leur juste valeur est le taux d'actualisation, établi à 1,5 % au 31 décembre 2017. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 4,6 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

⁽⁴⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour 0,3 million d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 342,7 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽⁵⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 1 264,5 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 122,6 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93 a et b)].

5. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires IFRS s'élève à 3 181,4 millions d'euros en 2018 comparativement à 3 060,5 millions d'euros en 2017 (retraité⁽¹⁾), soit une hausse de 4,0 %.

Le chiffre d'affaires IFRS publicitaire s'élève à 2 861,2 millions d'euros en 2018 (contre 2 758,9 millions d'euros en 2017) et le chiffre d'affaires IFRS non publicitaire s'est élevé à 320,2 millions d'euros en 2018 (contre 301,6 millions d'euros en 2017).

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

5.2. Charges d'exploitation nettes

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Baux et redevances	-1 391,9	-1 326,9
Autres charges d'exploitation nettes	-604,4	-571,3
Impôts et taxes	-6,7	-6,5
Frais de personnel	-654,3	-631,0
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽²⁾	-2 657,3	-2 535,7
Dotations aux provisions nettes des reprises	33,6	42,6
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-277,4	-277,6
Perte de valeur des goodwill	-1,4	0,0
Pièces détachées maintenance	-36,6	-45,3
Autres produits opérationnels	35,8	21,3
Autres charges opérationnelles	-39,7	-30,2
TOTAL	-2 943,0	-2 824,9

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

⁽²⁾ dont -2 107,4 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -549,9 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2018 (contre respectivement -2 022,8 millions d'euros et -512,9 millions d'euros en 2017).

Baux et redevances

Ce poste comprend les baux et redevances que le Groupe paie aux propriétaires, municipalités, aéroports, sociétés de transport et centres commerciaux, en contrepartie d'emplacement permettant l'exploitation publicitaire.

En 2018, les baux et redevances s'élèvent à 1 391,9 millions d'euros :

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL	CHARGES FIXES	CHARGES VARIABLES
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-1 240,3	-878,7	-361,6
Baux Affichage	-151,6	-125,5	-26,1
TOTAL	-1 391,9	-1 004,2	-387,7

Les charges variables sont déterminées en fonction des conditions contractuelles : les loyers et redevances qui fluctuent en fonction du niveau de chiffre d'affaires sont considérés comme des charges variables. Les loyers et redevances qui fluctuent selon le nombre de mobiliers sont considérés comme des charges fixes.

Autres charges d'exploitation nettes

Ce poste comprend cinq grandes catégories de coûts :

- les coûts de sous-traitance pour certaines activités de maintenance ;
- les coûts des prestations de services et des matériels relatifs à l'exploitation ;

- les honoraires et frais de fonctionnement, hors frais de personnel, des différents services du Groupe ;
- les charges de location simple ;
- les frais de timbres et taxes publicitaires.

Les charges de location simple, d'un montant de 55,5 millions d'euros en 2018, sont des charges fixes.

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et frais de développement non capitalisés sont inclus dans les postes « Autres charges d'exploitation nettes » et « Frais de personnel » ; ils s'élèvent à 8,5 millions d'euros en 2018, contre 10,3 millions d'euros en 2017.

Impôts et taxes

Ce poste comprend les impôts et charges similaires autres que l'impôt sur les bénéfices. Les principaux impôts comptabilisés dans ce poste sont les impôts fonciers.

Frais de personnel

Ce poste comprend les salaires, charges sociales, paiements fondés sur des actions et avantages versés au personnel, y compris le personnel chargé de l'installation et de l'entretien du mobilier, les équipes de recherche et développement, la force de vente ainsi que le personnel administratif.

Ce poste prend également en compte les charges liées aux plans d'intéressement et de participation des salariés français ainsi que les charges de retraite.

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Rémunérations et avantages divers	-531,4	-507,4
Charges sociales	-121,9	-120,8
Paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾	-1,0	-2,8
TOTAL	-654,3	-631,0

⁽¹⁾ Dont -1,0 million d'euros réglés en actions en 2018 contre -2,8 millions d'euros réglés en actions en 2017.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2018 et en 2017.

Détail des plans de stock-options⁽¹⁾ :

	PLAN 2017	PLAN 2016	PLAN 2015	PLAN 2014	PLAN 2012	PLAN 2011
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre d'options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	332 277	809 599	472 623	569 618	113 891	-

⁽¹⁾ Le Groupe n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013, ni en 2018.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

L'ajustement lié à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) n'a eu aucun impact sur la charge IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

Variations du nombre de stock-options durant la période et prix d'exercice moyen par catégories d'options :

ANNÉE	2018		2017		
		PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
Nombre d'options en vie en début de période	2 497 308	30,98 €	2 308 080	30,81 €	
- Options octroyées durant la période			344 108	29,77 €	
- Options annulées durant la période	53 397	32,33 €	25 834	32,62 €	
- Options exercées durant la période	133 649	31,91 €	129 046	33,72 €	22,59 €
- Options venues à expiration durant la période	12 254	23,36 €			
Nombre d'options en vie en fin de période	2 298 008	31,47 €	2 497 308	30,98 €	
NOMBRE D'OPTIONS EXERCÉABLES EN FIN DE PÉRIODE	2 187 249	31,65 €	1 991 731	30,80 €	

Détail des hypothèses utilisées dans le modèle de Black & Scholes pour la valorisation de chacun des plans suivants :

HYPOTHÈSES	2017	2016	2015	2014	2012	2011
- Prix du support à la date d'octroi	30,02 €	34,90 €	31,75 €	31,57 €	20,21 €	24,00 €
- Volatilité estimée	23,38 %	25,56 %	25,51 %	27,46 %	38,41 %	36,71 %
- Taux d'intérêt sans risques	-0,11 %	-0,24 %	-0,03 %	0,80 %	1,35 %	2,27 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	4,70 %	4,70 %	4,70 %	4,70 %	3,33 %	3,33 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	2,21 %	1,77 %	1,77 %	1,42 %	2,16 %	1,20 %
- Juste valeur des options ⁽²⁾	4,32 €	6,09 €	5,51 €	6,42 €	5,72 €	7,45 €

⁽¹⁾ Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg).

⁽²⁾ Cette juste valeur unitaire ne tient pas compte de l'effet de « turn-over ».

La durée de vie des options retenue est la période qui s'étend de leur date d'attribution à la date que le Management estime être la plus probable pour leur exercice.

Pour la valorisation des plans 2011 à 2017, le Groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

D'autre part, sur la base des comportements observés, le Groupe a considéré au moment de l'émission des plans que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises

Les reprises nettes de provisions ont diminué de 9,0 millions d'euros et les dotations aux amortissements nettes des reprises ont diminué de 0,2 million d'euros.

Les reprises nettes de provisions correspondent principalement en 2018 aux reprises de provisions pour pertes à terminaison liées au traitement comptable des acquisitions pour 17,5 millions d'euros dont 16,0 millions d'euros pour Cemusa et 0,6 million d'euros pour Outfront.

Les reprises nettes de provisions correspondent principalement en 2017 aux reprises de provisions pour pertes à terminaison liées au traitement comptable des acquisitions pour 22,6 millions d'euros

dont 20,7 millions d'euros pour Cemusa et 1,0 million d'euros pour Outfront.

Ce poste comprend en 2018 une reprise nette de 9,0 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont 8,4 millions d'euros de reprises nettes aux amortissements d'immobilisations corporelles et 0,6 million d'euros de reprises nettes aux provisions pour pertes à terminaison.

Ce poste comprend en 2017 une dotation nette de -12,3 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont -9,4 millions d'euros de dotations nettes aux amortissements d'immobilisations corporelles et -2,9 millions d'euros de dotations nettes aux provisions pour pertes à terminaison.

Perte de valeur des goodwill

Au 31 décembre 2018, une perte de valeur des goodwill a été constatée pour un montant de -1,4 million d'euros sur une société en Amérique Latine.

Au 31 décembre 2017, aucune perte de valeur des goodwill n'avait été constatée.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	3,5	4,6
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	21,6	12,1
Autres produits de gestion	10,7	4,6
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	35,8	21,3
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-7,8	-3,4
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-1,3	-0,7
Autres charges de gestion	-30,6	-26,1
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	-39,7	-30,2
TOTAL	-3,9	-8,9

En 2018, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 3,5 millions d'euros sont relatifs notamment à l'impact de la liquidation d'une société en Europe pour 2,7 millions d'euros.

En 2017, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 4,6 millions d'euros sont principalement liés à l'ajustement de prix sur Continental.

En 2018, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -7,8 millions d'euros concernent principalement le versement d'une garantie en lien avec les acquisitions pour -7,0 millions d'euros.

En 2017, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -3,4 millions d'euros sont principalement relatives à l'impact des cessions de filiales en Turquie.

En 2018, les autres charges de gestion d'un montant de -30,6 millions d'euros comprennent principalement des coûts d'acquisition pour -11,2 millions d'euros et des frais de restructuration pour -9,9 millions d'euros en lien notamment avec les acquisitions.

En 2017, les autres charges de gestion d'un montant de -26,1 millions d'euros comprennent principalement des frais de restructuration pour -18,6 millions d'euros en lien notamment avec les acquisitions et le contrat Vélib' de Paris, et des coûts d'acquisition pour -1,8 million d'euros.

5.3. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>		2018	2017
Produits d'intérêts		7,5	6,0
Charges d'intérêts		-18,3	-25,3
INTÉRÊTS FINANCIERS NETS		-10,8	-19,3
IMPACT DU COÛT AMORTI		-1,2	-2,2
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(1)	-12,0	-21,5
DIFFÉRENCES NETTES DE CHANGE ET COÛTS DES COUVERTURES		-4,0	-3,3
CHARGES (NETTES) D'ACTUALISATION		-7,3	-7,0
COÛT DES GARANTIES BANCAIRES		-1,8	-2,0
Dotations aux provisions pour risques financiers		-0,2	-0,3
Reprises de provisions pour risques financiers		0,1	1,2
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS FINANCIÈRES		-0,1	0,9
Produits de cession d'actifs financiers		0,1	0,0
Charges de cession d'actifs financiers		-1,6	-0,9
RÉSULTAT NET DE CESSION D'ACTIFS FINANCIERS		-1,5	-0,9
AUTRES		-0,2	-1,4
AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	(2)	-14,9	-13,7
RÉSULTAT FINANCIER	(3)=(1)+(2)	-26,9	-35,2
Total produits financiers		7,7	7,2
Total charges financières		-34,6	-42,4

L'amélioration de 8,3 millions d'euros du résultat financier provient principalement de la baisse des intérêts financiers nets en lien avec la diminution de l'endettement brut moyen suite au remboursement en février 2018 de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013.

5.4. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>		2018	2017
Impôts courants		-86,9	-66,3
- CVAE		-5,7	-6,2
- Autres		-81,2	-60,1
Impôts différés		14,2	-32,4
- CVAE			
- Autres		14,2	-32,4
TOTAL		-72,7	-98,7

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 34,1 % en 2018 contre 49,3 % en 2017. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 33,9 % en 2018 contre 48,7 % en 2017.

Nature des impôts différés

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	5,6	-15,0
Reports déficitaires	12,5	7,7
Provisions pour démontage	1,0	-4,1
Provisions pour retraites et avantages assimilés	-0,6	0,7
Loyers différés	-4,1	-17,6
Autres	-0,2	-4,1
TOTAL	14,2	-32,4

Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	236,9	202,0
Charge d'impôt	-72,7	-98,7
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	309,6	300,7
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-98,1	-100,3
Perte de valeur des goodwill	1,4	
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	4,7	7,7
Autres produits non imposables	-37,7	-42,6
Autres charges non déductibles	73,4	59,3
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN	253,3	224,8
Taux d'impôt pondéré du Groupe ⁽¹⁾	23,56 %	23,27 %
IMPÔT THÉORIQUE	-59,7	-52,3
Impôts différés sur déficits non reconnus	-22,4	-14,3
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	13,4	4,9
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	6,7	-40,8
Crédits d'impôts	3,8	3,5
Retenue à la source	-2,2	-3,6
Taxe sur dividendes	-1,2	15,2
Divers	-5,4	-5,1
IMPÔT TOTAL CALCULÉ	-67,0	-92,5
CVAE nette	-5,7	-6,2
IMPÔT ENREGISTRÉ	-72,7	-98,7

⁽¹⁾ Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

En 2017, les autres impôts différés d'un montant de -40,8 millions d'euros sont principalement liés à l'impact du changement de taux d'impôt différé aux Etats-Unis de 42,0 % à 28,5 %.

En 2017, la taxe sur dividendes d'un montant de +15,2 millions d'euros est principalement liée au remboursement exceptionnel de la taxe sur dividendes à recevoir en France.

5.5. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

En 2018 la quote-part dans les résultats des entreprises associées s'élève à 18,3 millions d'euros contre 22,0 millions d'euros en 2017, et la quote-part dans les résultats des coentreprises s'élève à 79,8 millions d'euros en 2018 contre 78,3 millions d'euros en 2017. Aucune perte de valeur n'a été constatée en 2018 comme en 2017.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

5.6. Effectifs

Au 31 décembre 2018, les effectifs du Groupe atteignent 11 833 personnes contre 11 772 personnes au 31 décembre 2017. Ces données n'incluent pas la quote-part des effectifs des coentreprises, de respectivement 1 201 personnes et 1 266 personnes au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

La répartition des effectifs sur les exercices 2018 et 2017 est la suivante :

	2018	2017
Technique	6 074	6 279
Vente et Marketing	2 918	2 727
Informatique et Administration	2 122	2 050
Relations contractants	545	554
Recherche et développement	174	162
TOTAL	11 833	11 772

La répartition des effectifs des coentreprises sur les exercices 2018 et 2017 est la suivante :

	2018	2017
Technique	545	596
Vente et Marketing	373	372
Informatique et Administration	247	261
Relations contractants	36	37
Recherche et développement	0	0
TOTAL	1 201	1 266

5.7. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action (de base et dilué)

	2018	2017
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONNARIÉS POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	212 765 223	212 568 746
Nombre pondéré de stock-options potentiellement convertibles	2 357 804	2 612 865
Nombre pondéré de stock-options qui ne seraient pas exercées au prix d'exercice ⁽¹⁾	-2 314 076	-2 409 854
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONNARIÉS POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	212 808 951	212 771 757

⁽¹⁾ Ce nombre moyen correspond au nombre de stock-options qui ne seraient pas exercées du fait d'un prix d'exercice attribué supérieur au prix de marché.

Le calcul du résultat de base par action reprend le nombre moyen pondéré d'actions en circulation. Le calcul dilué prend en compte l'effet dilutif de la levée des stock-options.

5.8. Honoraires des commissaires aux comptes

En 2018, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	1 775	1 604
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées ⁽¹⁾</i>	512	441
<i>Autres sociétés contrôlées ⁽¹⁾</i>	1 263	1 163
Services autres que la certification des comptes (SACC) ⁽²⁾	204	162
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées</i>	127	63
<i>Autres sociétés contrôlées</i>	77	99
TOTAL	1 979	1 766

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

En 2017, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	1 919	1 916
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽¹⁾</i>	599	538
<i>Autres sociétés contrôlées⁽¹⁾</i>	1 320	1 378
Services autres que la certification des comptes (SACC) ⁽²⁾	148	122
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées</i>	91	23
<i>Autres sociétés contrôlées</i>	57	99
TOTAL	2 067	2 038

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

6. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

6.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 400,7 millions d'euros en 2018 comprennent :

- les flux d'exploitation générés par le résultat d'exploitation et les autres charges et produits financiers, retraités des éléments sans effet de trésorerie, pour un montant total de 559,2 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de -84,4 millions d'euros ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -21,0 millions d'euros et -53,1 millions d'euros.

En 2017, les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles s'élevaient à 434,2 millions d'euros dont 533,3 millions d'euros de flux d'exploitation générés par le résultat d'exploitation et les autres charges et produits financiers, retraités des éléments sans effet de trésorerie, 22,7 millions d'euros de variation du besoin en fonds de roulement, -19,8 millions d'euros de paiement des intérêts financiers nets et -102,0 millions d'euros de paiement de l'impôt.

6.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -966,0 millions d'euros en 2018 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -309,8 millions d'euros (dont 0,2 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles) ;
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 37,7 millions d'euros ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation nets des encaissements et de la trésorerie acquise et cédée d'un montant total de -669,1 millions d'euros (dont 2,7 millions d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières et 7,7 millions d'euros de trésorerie nette acquise et cédée). Ce montant inclut principalement les prises de contrôle du groupe APN Outdoor (Australie et Nouvelle Zélande) et de la société Stoc SA de CV (Mexique) ainsi que le remboursement de l'ajustement de prix relatif à Continental. Le montant lié aux prises de contrôle représente -680,5 millions d'euros dont 8,2 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;

- des acquisitions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de -24,8 millions d'euros. Ce montant concerne principalement le compte séquestre en Belgique dans le cadre de l'acquisition en cours de PubliRoute.

En 2017, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -270,6 millions d'euros dont -274,8 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements, -0,7 million d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation (dont -4,7 millions d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières) nets des encaissements et de la trésorerie acquise (pour 7,7 millions d'euros) et 4,9 millions d'euros de cessions d'autres immobilisations financières nettes des acquisitions.

6.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -55,4 millions d'euros en 2018 comprennent :

- des flux nets sur les emprunts des sociétés contrôlées pour un montant de -107,4 millions d'euros ;
- des dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -119,1 millions d'euros et des dividendes versés par des sociétés contrôlées du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -16,6 millions d'euros ;
- des cessions d'actifs financiers de trésorerie pour 199,0 millions d'euros ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle pour -15,3 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 4,0 millions d'euros.

En 2017, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -133,9 millions d'euros, et concernaient le versement de dividendes pour -131,7 millions d'euros, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle pour -12,3 millions d'euros, les acquisitions d'actifs financiers de trésorerie pour -0,9 million d'euros, les flux nets sur les emprunts pour 9,9 millions d'euros et les augmentations de capitaux propres nettes des réductions pour 1,1 million d'euros.

6.4. Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière nette

<i>En millions d'euros</i>			2018	2017
DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 1^{ER} JANVIER	(1)	§ 4.13	384,4	418,6
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	(2)		-400,7	-434,2
Flux de trésorerie nets issus des investissements hors trésorerie nette acquise et/ou cédée ⁽¹⁾	(3)		973,7	278,3
Flux de trésorerie nets issus du financement hors variations des emprunts et des actifs financiers de trésorerie ^(**)	(4)		147,0	142,9
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE NETS	(5)=(2)+(3)+(4)		720,0	-13,0
Effet de change, impact net de IFRS9, variations de périmètre, augmentation des dettes de location financement et reclassements sur la dette financière nette ^(***)	(6)		103,3	-13,5
Trésorerie nette acquise et/ou cédée	(7)		-7,7	-7,7
VARIATION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE	(8)=(5)+(6)+(7)		815,6	-34,2
DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	(9)=(1)+(8)	§ 4.13	1 200,0	384,4

⁽¹⁾ Dont 272,1 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements corporels et incorporels et 701,6 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements financiers (hors trésorerie nette acquise et /ou cédée et hors décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle) en 2018, contre respectivement 274,8 millions d'euros et 3,5 millions d'euros en 2017.

^(**) Dont 15,3 millions d'euros de décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle en 2018, contre 12,3 millions d'euros en 2017.

^(***) Dont principalement 107,5 millions d'euros liés aux variations de périmètre, -3,4 millions d'euros liés aux variations de change, 6,2 millions d'euros liés aux augmentations des dettes de location financement et -8,9 millions d'euros liés aux variations des intérêts sur emprunts en 2018 contre -27,4 millions d'euros liés au reclassement de prêt d'une coentreprise en capitaux propres, 9,7 millions d'euros liés aux augmentations des dettes de location financement et 3,7 millions d'euros liés aux variations de change en 2017.

6.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 6,2 millions d'euros en 2018 contre 9,7 millions d'euros en 2017.

Les transactions sans effet de trésorerie liées aux acquisitions de titres de participation ne sont pas significatives en 2018.

Les transactions sans effet de trésorerie liées aux échanges d'actifs sur 2017 représentent -33,7 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus des investissements et 33,7 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus du financement.

7. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment le risque de liquidité et de financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et les risques induits par la gestion financière, en particulier le risque de contrepartie). Son objectif est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

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

Risque de liquidité et financement

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

<i>En millions d'euros</i>	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS ^(*)	2019	2020	2021	2022	>2022
Emprunts obligataires	1 047,6	1 088,0	7,6	307,9	7,5	7,5	757,5
NEU CP (Billets de trésorerie)	220,0	220,0	220,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	43,3	46,6	42,2	1,7	1,6	1,1	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	1,4	1,5	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts divers	35,4	37,0	30,6	0,3	4,1	0,2	1,8
Emprunts de location financement	20,1	20,1	7,3	3,3	3,3	3,4	2,8
Intérêts courus ^(*)	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	24,3	24,3	24,3	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS	1 396,9	1 437,5	333,5	313,2	16,5	12,2	762,1
Couvertures de change	3,4	3,4	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS (**)	3,4	3,4	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0

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

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

(**) Un montant 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 5 juillet 2018, et celle de Standard and Poor's du 5 septembre 2018), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2018, la dette financière nette (hors dettes sur engagements de rachat de minoritaires) s'élève à 1 200,0 millions d'euros contre 384,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

94 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 2,6 ans environ.

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose de 193,5 millions d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de trésorerie (détaillés au paragraphe 4.9 « Trésorerie gérée ») et de 863,2 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 2018 :

En millions d'euros	31/12/2018			
	< 1 AN	> 1 AN et < 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Dettes JCDecaux SA	-543,4	-750,0		-1 293,4
Autres dettes	-67,8	-10,0	-5,8	-83,6
Concours bancaires	-24,3			-24,3
PASSIFS FINANCIERS (1)	-635,5	-760,0	-5,8	-1 401,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	112,3			112,3
Actifs financiers de trésorerie	81,2			81,2
Autres Actifs financiers (hors investissements financiers)	119,8			119,8
ACTIFS FINANCIERS (2)	313,3	0,0	0,0	313,3
POSITION NETTE (3)=(1)+(2)	-322,2	-760,0	-5,8	-1 088,0

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 2018, 72 % du total de la dette financière économique du Groupe, toutes devises confondues, est à taux fixe.

Risque de change

En 2018, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 57,4 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 80 pays, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles.

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

Le tableau ci-après présente, sur la base des données réelles 2018, 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, la livre sterling, le franc suisse et le dollar américain :

	YUAN CHINOIS	LIVRE STERLING	FRANC SUISSE	DOLLAR AMÉRICAIN
PART DES DEVICES DANS LE RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	30,7 %	5,4 %	4,9 %	-9,6 %
Impact sur le résultat consolidé	-3,1 %	-0,5 %	-0,5 %	1,0 %
Impact sur les réserves consolidées ⁽¹⁾	-0,8 %	-0,9 %	-0,1 %	0,4 %

⁽¹⁾ Le dollar australien a une part importante dans les capitaux propres du Groupe, l'impact d'une variation de -10 % du taux de change sur les réserves consolidées est de 2,7 %.

Au 31 décembre 2018, 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 2018, 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 2018, le Groupe dispose de 193,5 millions d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de trésorerie, dont 112,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (dont 14,5 millions d'euros en équivalents de trésorerie), et 81,2 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie. 8,6 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie.

Gestion du capital et du ratio Dette nette/ Capitaux propres

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

7.2. Risques induits par la gestion financière

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

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

Risque lié à la notation de crédit

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

Les emprunts obligataires de 750,0 millions d'euros émis en juin 2016 et 300,0 millions d'euros émis en octobre 2018 comportent chacun 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 2,2 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Risque sur titres et dépôts à terme

Pour rémunérer sa trésorerie excédentaire, le Groupe souscrit principalement des titres de placement court terme et effectue des dépôts à court terme. Les titres investis sont des titres monétaires.

Ces instruments sont investis à court terme, portent rémunération sur la base d'une référence monétaire, sont liquides et n'induisent qu'un risque de contrepartie limité.

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

8. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

8.1. Engagements sur titres et autres engagements

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
ENGAGEMENTS DONNÉS ⁽¹⁾		
Garanties de marché	482,6	454,6
Autres garanties	22,4	14,8
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	9,9	9,2
Engagements sur titres (options de vente accordées)	0,3	1,0
TOTAL	515,2	479,6
ENGAGEMENTS REÇUS		
Avals, cautions et autres garanties	0,0	0,0
Engagements sur titres (options d'achat reçues)	5,3	6,5
Lignes de crédit	863,2	855,8
TOTAL	868,5	862,3

⁽¹⁾ Hors engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante.

Les « garanties de marché » correspondent aux garanties émises principalement par JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. Ainsi, JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. garantissent directement, ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de leurs filiales.

Les « autres garanties » comprennent les avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, (ii) les garanties accordées par JCDecaux SA auprès de banques dans le cadre de lignes de crédit, (iii) d'autres engagements tels que des garanties de paiement données à des fournisseurs.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement de montants de trésorerie donnée en garantie, ainsi que d'hypothèques sur des biens immobiliers en Allemagne.

Les « engagements sur titres » sont accordés et reçus principalement dans le cadre des opérations de croissance externe.

Par ailleurs, dans le cadre de certains contrats publicitaires, JCDecaux North America Inc., directement ou à travers ses filiales, et ses partenaires de coentreprises se sont accordés réciproquement des droits de vente (put) et d'achat (call) sur leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

Enfin, dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder, ou se voir accorder, des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, le Groupe et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, le Groupe ne

mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

Les lignes de crédit sont constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 825,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 38,2 millions d'euros.

8.2. Engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante

Le Groupe a conclu, dans le cadre de son exploitation courante, principalement :

- des contrats avec les villes, les aéroports ou les compagnies de transport qui, en contrepartie d'emplacement permettant l'exploitation publicitaire et du chiffre d'affaires qui en résulte, peuvent donner lieu au paiement de redevances, dont une partie sous la forme de redevances fixes ou de minima garantis ;
- des baux pour des emplacements de panneaux d'affichage sur le domaine privé ;
- des contrats de location : de biens immobiliers, de véhicules et de tout autre matériel (informatique, bureautique ou autre).

Ces engagements donnés dans le cadre de l'exploitation courante se décomposent comme suit (montants non inflatés et non actualisés) :

<i>En millions d'euros</i>	≤ 1 AN	> 1 AN ET ≤ 5 ANS	> 5 ANS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	932,3	2 922,1	1 709,5	5 563,9
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	104,1	257,6	127,6	489,3
Location simple	42,1	86,7	65,1	193,9
TOTAL	1 078,5	3 266,4	1 902,2	6 247,1

⁽¹⁾ Jusqu'en 2043.

Le montant de ces engagements s'élevait à 5 460,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'augmentation, en 2018, par rapport aux engagements de 5 460,1 millions d'euros reportés au 31 décembre 2017 est principalement liée aux gains et renouvellements de contrats et à l'effet des acquisitions, partiellement compensés par les loyers et redevances dus au titre de l'année et aux variations de change.

8.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 418,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 452,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

9. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

9.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les quatre catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées ;
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding ;
- les transactions réalisées avec les minoritaires influents ;
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

9.2. Détail des transactions

En millions d'euros	2018				2017			
	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL
ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE								
ACTIF								
Prêts et créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	51,2			51,2	52,7			52,7
Autres créances	32,4	0,3	2,4	35,1	27,9	0,2	2,4	30,5
TOTAL DES ACTIFS	83,6	0,3	2,4	86,3	80,6	0,2	2,4	83,2
PASSIF								
Dettes financières & Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	29,4	94,0		123,4	22,5	103,5		126,0
Autres dettes	6,8	6,1	4,9	17,8	5,9	5,8	1,2	12,9
TOTAL DES PASSIFS	36,2	100,1	4,9	141,2	28,4	109,3	1,2	138,9
COMPTE DE RÉSULTAT								
RÉSULTAT D'EXPLOITATION								
Produits	49,9	0,1	3,7	53,7	49,2	0,1	4,3	53,6
Charges	-11,4	-7,5	-14,2	-33,1	-11,4	-7,6	-13,4	-32,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	38,5	-7,4	-10,5	20,6	37,8	-7,5	-9,1	21,2
RÉSULTAT FINANCIER								
Produits	2,3			2,3	2,1			2,1
Charges ⁽⁴⁾	-0,7	-2,0		-2,7	-1,1	-2,1		-3,2
RÉSULTAT FINANCIER	1,6	-2,0	0,0	-0,4	1,0	-2,1	0,0	-1,1

⁽¹⁾ Y compris les intérêts courus.

⁽¹⁾ Part non éliminée des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées.

⁽²⁾ Transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding et transactions réalisées avec les minoritaires influents.

⁽³⁾ Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires s'élève à 92,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 et à 102,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

⁽⁴⁾ Dont -1,8 million d'euros en 2018 et -2,1 millions d'euros en 2017 de charges nettes de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

Au 31 décembre 2018, les engagements hors-bilan auprès des parties liées s'élèvent à 78,9 millions d'euros et représentent principalement les engagements de loyers des immeubles détenus par les parties liées pour 42,0 millions d'euros et les engagements donnés de garantie de marché avec les entreprises associées pour 23,1 millions d'euros.

9.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2018 et 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Avantages à court terme	7,6	7,0
Avantages en nature	0,3	0,2
Jetons de présence	0,0	0,0
Assurance-vie/Retraites spécifiques	0,1	0,1
Paiements en actions	0,0	0,1
TOTAL ⁽¹⁾	8,0	7,4

⁽¹⁾ Les rémunérations perçues des entreprises associées sont exclues.

Par ailleurs, en cas de rupture de leur contrat de travail, deux membres du Directoire bénéficient d'une indemnité de non-concurrence susceptible de leur être versée, pendant une durée de deux ans, et correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Le montant des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au passif de l'état de situation financière s'élève à 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2018 s'élève à 0,4 million d'euros.

10. INFORMATIONS SUR LES COENTREPRISES

Les informations ci-après relatives aux coentreprises sont données par activité en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités ».

10.1. Éléments du compte de résultat

10.1.1. Sur l'année 2018

10.1.1.1. Résultat net

Le résultat net en 2018 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	30,4	144,7	4,4	179,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-14,8	-82,6	-2,3	-99,7
Perte de valeur des coentreprises				0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	15,6	62,1	2,1	79,8

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	116,2
Transport	616,4
Affichage	182,9
TOTAL ⁽¹⁾	915,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-464,2
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,6
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	449,7

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % avant élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et avant élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.1.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments de compte de résultat de l'exercice 2018 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-8,0	-15,8	-21,6
Coût de l'endettement net	0,0	2,6	-16,8
Impôt sur les bénéfices	-4,9	-49,5	-5,0

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2. Sur l'année 2017

10.1.2.1. Résultat net

Le résultat net en 2017 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	27,5	138,4	-1,2	164,7
Impact de l'application du pourcentage de détention	-13,4	-76,5	3,5	-86,4
Perte de valeur des coentreprises				0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	14,1	61,9	2,3	78,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2017 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	116,0
Transport	592,3
Affichage	186,9
TOTAL ⁽¹⁾	895,2
Impact de l'application du pourcentage de détention	-448,7
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,4
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	445,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % avant élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et avant élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments du compte de résultat de l'exercice 2017 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-8,8	-14,7	-18,8
Coût de l'endettement net	0,9	2,5	-20,7
Impôt sur les bénéfices	-9,0	-48,3	-3,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2. Autres éléments du résultat global

10.2.1. Sur l'année 2018

Les autres éléments du résultat global en 2018 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	2,2	1,6	3,8	7,6
Impact de l'application du pourcentage de détention	-1,1	-0,9	-2,5	-4,5
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	-0,3	-0,3
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	0,3	-0,6	-6,3	-6,6
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	1,4	0,1	-5,3	-3,8

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2.2. Sur l'année 2017

Les autres éléments du résultat global en 2017 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	-9,4	-5,8	-2,1	-17,3
Impact de l'application du pourcentage de détention	4,7	2,9	0,8	8,4
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	0,8	0,8
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	-0,5	-4,6	-3,9	-9,0
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	-5,2	-7,5	-4,4	-17,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3. Éléments de l'état de situation financière

10.3.1. Au 31 décembre 2018

10.3.1.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2018 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	63,9	85,5	169,2	318,6
Actifs courants	90,0	390,4	63,9	544,3
Passifs non courants	-17,3	-6,6	-77,0	-100,9
Passifs courants	-80,5	-228,6	-159,3	-468,4
ACTIF NET⁽¹⁾	56,1	240,7	-3,2	293,6
Impact de l'application du pourcentage de détention	-27,8	-116,0	4,2	-139,6
Perte de valeur des coentreprises		-0,2	-9,5	-9,7
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,6	69,2	48,4	130,2
Plafonnement des situations nettes négatives			8,8	8,8
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	40,9	193,7	48,7	283,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.1.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2018 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	-23,2	221,6	18,0
Dettes financières non courantes	-5,1	-0,1	-68,6
Dettes financières courantes	-0,2	-1,1	-128,2

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2. Au 31 décembre 2017

10.3.2.1. Actif net

L'actif net⁽¹⁾ au 31 décembre 2017 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	70,2	84,8	206,6	361,6
Actifs courants	78,5	339,3	52,1	469,9
Passifs non courants	-18,9	-6,5	-81,4	-106,8
Passifs courants	-71,0	-190,8	-186,4	-448,2
ACTIF NET ⁽¹⁾	58,8	226,8	-9,1	276,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-29,1	-107,0	9,6	-126,5
Perte de valeur des coentreprises		-0,2	-9,3	-9,5
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	15,0	69,8	54,7	139,5
Plafonnement des situations nettes négatives			8,7	8,7
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	44,7	189,4	54,6	288,7

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2017 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	-14,9	184,8	6,6
Dettes financières non courantes	-5,6	-0,1	-74,7
Dettes financières courantes	-0,2	-1,0	-144,6

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.4. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	17,6	59,1	1,7

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2017 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	17,1	53,1	2,3

11. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

11.1. Éléments du compte de résultat

Les éléments du compte de résultat caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2018		2017	
	APG SGA SA		APG SGA SA	
Chiffre d'affaires	261,6		270,5	
Résultat net ⁽¹⁾	38,0		55,9	
Impact de l'application du pourcentage de détention	-26,6		-39,1	
Perte de valeur des entreprises associées	0,0		0,0	
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	11,4		16,8	

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés à la quote-part dans les résultats des entreprises associées est de 6,9 millions d'euros en 2018 et de 5,2 millions d'euros en 2017.

11.2. Éléments de l'état de situation financière

Les éléments de la situation nette ⁽¹⁾ caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2018		2017	
	APG SGA SA		APG SGA SA	
Actif	203,7		222,8	
Passif	-91,4		-96,1	
Situation nette	112,3		126,7	
Impact de l'application du pourcentage de détention	-78,6		-88,8	
Perte de valeur des entreprises associées	0,0		0,0	
Goodwill	82,9		82,9	
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	116,6		120,8	

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés dans les titres mis en équivalence des entreprises associées de l'état de situation financière est de 68,3 millions d'euros et de 66,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

La valorisation à 30 % de APG|SGA SA au cours de bourse du 28 décembre 2018 s'élève à 263,6 millions d'euros.

11.3. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des entreprises associées se décompose comme suit sur les exercices 2018 et 2017 :

<i>En millions d'euros</i>	2018			2017		
	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL
Dividendes reçus	19,4	5,7	25,1	19,8	2,6	22,4

12. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

12.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2018, JCDecaux SA est détenue à 63,93 % par la société JCDecaux Holding.

12.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MOBILIER URBAIN				
JCDecaux SA	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FRANCE	(1) France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT	France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI	France	66,00	Glob.	66,00
JCDecaux ASIE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EUROPE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AMERIQUES HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AFRIQUE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOLLORE HOLDING	France	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux FRANCE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK	France	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE	France	100,00	Glob.	100,00
WALL GmbH	(1) Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH	Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH	Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR.	Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA S.A.	Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
DIGITAL OUT OF HOME 00 GmbH	Autriche	33,50	Equiv.*	50,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC	Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1) Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLS	Belgique	73,36	Glob.	73,36
JCDecaux DO BRASIL LTDA (anciennement JCDecaux DO BRASIL S.A.)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR MOBILIARIO URBANO LTDA (anciennement JCDecaux SALVADOR S.A.)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LATAM SERVIÇOS DE MANAGEMENT LTDA	Brésil	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO LTDA	(1)	Brésil	100,00	Glob.	86,67
CEMUSA BRASILIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA AMAZONIA Ltda		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA RIO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA SALVADOR MOBILIARIO URBANO LTDA (anciennement CEMUSA SALVADOR S.A.)		Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux COMUNICACION EXTERIOR CHILE S.A. (anciennement STAND OFF S.A.)	(1) & (25)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL&DEAN OUTDOOR ADVERTISING (CHINA) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
NINGBO JCDecaux Pearl &Dean ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux PEARL & DEAN Advertising Co.,Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA SAS	(25)	Colombie	75,00	Glob.	75,00
LLEGA S.A.S.	(25)	Colombie	75,00	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	(25)	Costa Rica	72,75	Glob.	100,00
JCDecaux COTE d'IVOIRE		Côte d'Ivoire	50,00	Equiv.*	50,00
AFA JCDecaux A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DXB MEDIA FZ LLC		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ECUADOR SA.		Equateur	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA SLU (anciennement EL MOBILIARIO URBANO SLU)	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS SL.	(25)	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 STREET FURNITURE, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE GREATER BOSTON, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux GABON		Gabon	40,00	Equiv.*	40,00
JCDecaux GUATEMALA, S.A.	(25)	Guatemala	72,75	Glob.	100,00
VISTA CENTROAMERICANA S.A.	(14) & (25)	Guatemala	72,75	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	(4) & (13) & (36)	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.		Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux HUNGARY Zrt	(1)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING INDIA PVT Ltd	(1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDecaux ICELAND ehf	(4) & (34)	Islande	50,00	Glob.	100,00
JCDecaux ISRAEL Ltd		Israël	92,00	Glob.	92,00
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.	(25)	Mexique	100,00	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	100,00	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	63,70	Glob.	100,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	63,70	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	63,70	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME MEXICO SA de CV	(25)	Mexique	63,70	Glob.	63,70
ESCATO URBANO, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	63,70	Glob.	100,00
STOC SA DE CV	(25) & (26) & (31)	Mexique	63,70	Glob.	100,00
FMIDecaux Co., Ltd.		Myanmar	60,00	Glob.	60,00
JCDecaux OMAN	(1) & (5)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	72,26	Glob.	72,26
JCDecaux PANAMA, S.A.	(1) & (25)	Panama	72,75	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDING S.A.	(25)	Panama	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux Top Media SA	(25)	Panama	72,75	Glob.	72,75
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, SAS. (anciennement JCDecaux DOMINICANA, S.A.)	(25)	Rép. Dominicaine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,45	Equiv.*	50,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SMALL CELLS Ltd		Royaume-Uni	70,00	Glob.	70,00
IN FOCUS PUBLIC NETWORKS LIMITED		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
VIOOH LIMITED	(1) & (3) & (21)	Royaume-Uni	93,50	Glob.	93,50
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(25)	Salvador	72,75	Glob.	100,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Equiv.*	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CORPORATE SERVICES GmbH		Suisse	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY	(6)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OOH URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
PUBLIBUS SA	(25)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
TRANSPORT					
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Equiv.*	50,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
JCDecaux SPG OUTDOOR ADVERTISING (PTY) LTD (anciennement 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	(2)	Allemagne	87,82	Glob.	87,82
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
BUSPAK ADVERTISING GROUP PTY LTD	(3) & (33)	Australie	100,00	Glob.	100,00
GSP PRINT PTY LTD	(3) & (33)	Australie	100,00	Glob.	100,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT BELGIUM	(15)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA DO BRASIL LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MIDIA AEROPORTOS LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1) & (25)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Equiv.*	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO Advertising. Co. Ltd	(30)	Chine	90,00	Equiv.*	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION Advertising. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JINAN ZHONGGUAN XUNHUA PUBLIC TRANSPORT Advertising. Co. Ltd		Chine	30,00	Equiv.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Equiv.*	51,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
SUZHOU JCDecaux METRO ADVERTISING Co.Ltd		Chine	80,00	Glob.	65,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
GUANGZHOU METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	49,00	Equiv.*	49,00
GUANGZHOU JCDECAUX AEROTROPOLIS ADVERTISING Co.,Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
TIANJIN METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd	(3)	Chine	60,00	Equiv.*	60,00
JCDecaux DICON FZCO		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC		Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME FZ-LLC (ABU DHABI)		Emirats Arabes Unis	55,00	Glob.	55,00
JCDecaux TRANSPORT, S.L.U.	(27)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC		Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux AIRPORT BOSTON, LLC		Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT SPONSORSHIPS, LLC	(22)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT DALLAS FORT WORTH, LLC		Etats-Unis	97,50	Glob.	97,50
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING HK Ltd	(2)	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	(2) & (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	(2)	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 NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
AEROTOP, S.A.	(25)	Panama	72,75	Glob.	100,00
CITY BUS TOP, S.A.	(25)	Panama	58,20	Glob.	80,00
PUBLICIDAD AEROPUERTO DE TOCUMEN S.A.	(25)	Panama	72,75	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux AEROPUERTO DE LIMA SAC	[23]	Pérou	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PERU SAC (anciennement EYE CATCHER MEDIA S.A.C.)	[1]	Pérou	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ASIA SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd		Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
AFFICHAGE					
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux SUB-SAHARAN AFRICA (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFAE RAIL		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFAE OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CORPCOM OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SUBURBAN INDUSTRIAL SIGN DESIGN		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
RENT A SIGN LEBOWA		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux SOUTH AFRICA (PTY) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
OUTDOOR Co (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
BDEYE DESIGNS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
KCF INVESTMENTS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
NEWSHELF1001 (Pty) Ltd (Lease Co)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SIYENZA GRAPHIC DESIGN AND SIGNAGE (PTY) LTD (anciennement SIYENZA GRAPHIC DESIGN (Pty) Ltd)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
INTER-AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (SOUTH AFRICA) (PTY) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux ANGOLA LDA (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (ANGOLA) Lda)		Angola	70,00	Glob.	100,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARGENTINA OOH S.A.		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ANZ PTY Ltd	[3]	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA HOLDINGS PTY Ltd	[3]	Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR GROUP LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
APNO GROUP HOLDINGS PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
APNO FINANCE PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR PTY LTD	[1] & [3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
EASTCOTT INVESTMENTS PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
UNIVERSAL OUTDOOR PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
CODY LINK PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
TAXIMEDIA PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
VALTOFF PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
TOTAL CAB MEDIA PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
SOL AUSTRALIA PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
EVERFACT PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
EVERFACT UNIT TRUST	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR (TRADING) PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
AUSTRALIAN POSTERS PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
THE AUSTRALASIAN ADVERTISING COMPANY PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADSPACE PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
IOM PTY LIMITED	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
TMS OUTDOOR ADVERTISING PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
THE NETTLEFOLD OUTDOOR ADVERTISING UNIT TRUST	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
NETTLEFOLD ADVERTISING PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
NATIONAL OUTDOOR ADVERTISING PTY LTD	[3] & [33]	Australie	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mbH	[1]	Autriche	67,00	Glob.	67,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH		Autriche	45,10	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH	[16] & [28]	Autriche	67,00	Glob.	100,00
ISPA WERBEGES.mbH	[17]	Autriche	45,10	Glob.	51,00
USP WERBEGESELLSCHAFT.mbH		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH		Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Equiv.*	50,00
KULTURFORMAT (anciennement KULTURPLAKAT)		Autriche	67,00	Glob.	100,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH		Autriche	45,10	Glob.	51,00
ANKÜNDER GmbH		Autriche	22,31	Equiv.	33,30
PROGRESS TIROL-VORARLBERG AUSSENWERBUNG GmbH	[24]	Autriche	45,10	Glob.	51,00
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOTSWANA (PTY) LIMITED		Botswana	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux GRANDES FORMATOS MIDIA EXTERIOR LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR Ltda		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	[11]	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux IMAGE JSC		Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
INTERNATIONAL OUTDOOR ADVERTISING HOLDING COMPANY	[2]	Caimans, îles	100,00	Glob.	100,00
IOAHC INVESTMENTS URUGUAY COMPANY		Caimans, îles	100,00	Glob.	100,00
IOA PROLIX COMPANY		Caimans, îles	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux OOH CHILE S.A.	[25]	Chili	100,00	Glob.	100,00
CEE MEDIA HOLDING LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
FEGPORT INVESTMENTS Ltd	[2]	Chypre	25,00	Equiv.*	25,00
ELACORP LIMITED		Chypre	18,75	Equiv.*	25,00
PUBLIVALLAS DE COSTA RICA S.A.	[18] & [25]	Costa Rica	72,75	Glob.	100,00
TOP MEDIA COSTA RICA, S.A.	[25]	Costa Rica	72,75	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Croatie	45,10	Glob.	51,00
JCDecaux ESPANA S.L.U.	[1] & [27]	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
JCDecaux SWAZILAND (PTY) LTD		Eswatini	70,00	Glob.	100,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
TOP MEDIA GUATEMALA, S.A.	[25]	Guatemala	72,75	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA HONDURAS S.A. (anciennement TOP MEDIA HONDURAS, S.A.)	[25]	Honduras	72,75	Glob.	100,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
JCDecaux REUNION ISLAND (anciennement LC OUTDOOR)		Réunion, ile	56,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	[10]	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd	[1]	Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LESOTHO (PTY) LTD		Lesotho	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux MADAGASCAR SA		Madagascar	56,00	Glob.	80,00
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING LTD		Malawi	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux (MAURITIUS) Ltd		Maurice	56,00	Glob.	80,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd		Maurice	70,00	Glob.	100,00
VENDOR PUBLICIDAD EXTERIOR S DE R.L. DE C.V.	[25]	Mexique	63,70	Glob.	100,00
FUSIONANTE VENDOR S DE R.L. DE C.V.	[19] & [25]	Mexique	63,70	Glob.	100,00
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS AMERICA, S DE R.L. DE C.V.	[25] & [32]	Mexique	63,70	Glob.	100,00
CORPORACION DE MEDIOS INTEGRALES, S.A. DE C.V.	[25]	Mexique	63,70	Glob.	100,00
PUBLITOP DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	[25]	Mexique	63,70	Glob.	100,00
PUBLITOP, S.A. DE C.V.	[25]	Mexique	63,70	Glob.	100,00
JCDecaux MOZAMBIQUE LDA (anciennement JCDecaux MOZAMBIQUE LTDA)		Mozambique	50,05	Glob.	71,50
JCDecaux NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Limited		Namibie	70,00	Glob.	100,00
TOP MEDIA NICARAGUA, S.A.	[25]	Nicaragua	72,75	Glob.	100,00
JCDecaux NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	[20]	Nigeria	49,00	Glob.	70,00
APN OUTDOOR HOLDINGS Ltd	[3] & [33]	Nouvelle-Zélande	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR Ltd	[1] & [3] & [33]	Nouvelle-Zélande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UGANDA OUTDOOR ADVERTISING LTD		Ouganda	70,00	Glob.	100,00
PUBLITOP DE PANAMA, S.A.	[25]	Panama	72,75	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux TOP MEDIA SERVICIOS DE PANAMA, S.A.	(25)	Panama	72,75	Glob.	100,00
TOP MEDIA PANAMA, S.A.	(25)	Panama	72,75	Glob.	100,00
PUBLITOP NORTE SA	(3) & (29)	Panama	72,75	Glob.	100,00
OUTDOOR SYSTEMS AMERICAS NETHERLANDS NEWCO BV	(25)	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CARTELERA B.V.	(25)	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland		Pologne	67,00	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
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.	(25)	Rép. Dominicaine	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UNITED Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
ALLAM GROUP Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
EXCEL OUTDOOR MEDIA Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
RUSS OUT OF HOME BV (RUSS OUTDOOR)	(8)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE GROUP LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIGBOARD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC		Russie	18,75	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EXPOMEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
FREGAT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HARDLINK SOLUTIONS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WALL CIS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAY Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUT OF HOME GmbH	(7)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OMS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MARKETING LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR SYSTEMS LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIME SITE LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIME SITE Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RCMO JSC	(2)	Russie	12,50	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS INDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCARBOROUGH ASSOCIATED SA	(9) & (35)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERIDIAN LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
RINGROADMEDIA LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
VA LLC		Russie	11,25	Equiv.*	25,00
TOP MEDIA EL SALVADOR, S.A. de C.V.	(25)	Salvador	72,75	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux TANZANIA LTD		Tanzanie	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 LLC (KIEV)		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHIE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND LLC		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
GARMONIYA LLC	(4)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOORAUTO LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DONBASS		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER GROUP LLC		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
UKRAIYNSKA REKLAMA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ZAMBIA LTD		Zambie	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux ZIMBABWE (PVT) LTD		Zimbabwe	70,00	Glob.	100,00

- ^[11] Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.
- ^[12] Sociétés liquidées en 2018.
- ^[13] Sociétés consolidées en 2018.
- ^[14] Sociétés cédées en 2018.
- ^[15] Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.
- ^[16] Cette société est un établissement de JCDecaux France.
- ^[17] Société de droit autrichien opérant en Russie.
- ^[18] Société de droit néerlandais opérant en Russie.
- ^[19] Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.
- ^[100] Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.
- ^[111] Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.
- ^[122] Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.
- ^[133] Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations à Hong Kong.
- ^[144] L'entité Vista Centroamericana S.A. (Guatemala) a été absorbée par JCDecaux Guatemala, S.A. (Guatemala) au 16 mai 2018.
- ^[155] L'entité JCDecaux Airport Belgium (Belgique) a été absorbée par JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018. L'activité Transport est maintenue au sein de la société JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique).
- ^[166] Le 23 mai 2018, rachat de 28,84 % des participations ne donnant pas le contrôle dans Progress Werbeland Werbe GmbH (Autriche) par Gewista Werbegesellschaft.mbh (Autriche) portant le pourcentage d'intérêt à 58,56 % et le pourcentage de contrôle à 87,40 %.
- ^[177] L'entité Ispa Werbegeg.mbH (Autriche) a été absorbée par Megaboard Soravia GmbH (Autriche) au 30 janvier 2018.
- ^[188] L'entité Publivallass de Costa Rica S.A. (Costa Rica) a été absorbée par Top Media Costa Rica, S.A. (Costa Rica) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018.
- ^[199] L'entité Fusionante Vendor S de R.L de C.V. (Mexique) a été absorbée par Corporacion de Medios Integrales, S.A. de C.V. (Mexique) au 8 mars 2018.
- ^[200] L'activité de la société JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Ltd (Nigeria) est désormais l'Affichage.
- ^[211] Le 3 mai 2018, entrée d'un partenaire dans le capital de Viooh Limited (Royaume-Uni) ramenant le pourcentage d'intérêt et de contrôle à 93,50 %.
- ^[222] Le 30 juin 2018, rachat des participations du partenaire donnant le contrôle dans JCDecaux Airport Sponsorships, LLC (Etats-Unis) par JCDecaux Airport, Inc (Etats-Unis) portant le pourcentage de contrôle et d'intérêt de 50 % à 100 %. L'entité est désormais consolidée en intégration globale.
- ^[233] L'entité JCDecaux Aeropuerto de Lima SAC (Pérou) a été absorbée par JCDecaux PERU SAC (Pérou) au 1^{er} juillet 2018.
- ^[244] L'entité Progress Tirol-Vorarlberg Aussenwerbung GmbH (Autriche) a été absorbée par Progress Aussenwerbung GmbH (Autriche) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018.
- ^[255] Le 24 juillet 2018, rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SL (Espagne) par JCDecaux Latin America Investments Holding SL (Espagne), portant ainsi le pourcentage d'intérêt financier de 73,36 % à 100 %, ce qui a pour effet d'augmenter le pourcentage de détention des entités détenues par Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SL.
- ^[266] Le 24 juillet 2018, rachat des parts minoritaires de Stoc SA de CV (Mexique) par Equipamientos Urbanos de Mexico, SA de CV (Mexique) et Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SL (Espagne), portant ainsi le pourcentage d'intérêt financier et de contrôle de 50 % à 100 %. L'entité est désormais consolidée en intégration globale.
- ^[277] Les entités JCDecaux ESPANA S.L.U. (Espagne) et JCDecaux TRANSPORT, S.L.U. (Espagne) ont été absorbées par EL MOBILIARIO URBANO SLU, renommée JCDecaux ESPANA SLU (Espagne) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018.
- ^[288] Le 25 juillet 2018, rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Progress Werbeland Werbe GmbH. (Autriche) par Gewista Werbegegellschaft.mbh (Autriche) portant le pourcentage de contrôle à 100 % et le pourcentage d'intérêt à 67 %.
- ^[299] Le 6 septembre 2018, acquisition de 100 % de Publitop Norte SA (Panama) par JCDecaux Top Media SA (Panama). La société est consolidée en intégration globale au pourcentage de contrôle de 100 %. Le pourcentage d'intérêt est de 72,75 %.
- ^[300] Beijing Top Result Metro Advertising. Co. Ltd (Chine) est consolidée par la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe dans les pouvoirs de Direction.
- ^[311] Le 10 octobre 2018, cession des parts détenues dans Stoc SA de CV (Mexique) par Equipamientos Urbanos de Mexico SA de CV (Mexique) et Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SL (Espagne) à JCDecaux Out of Home Mexico SA de CV (Mexique) et Corporacion de Medios Integrales SA de CV (Mexique) entraînant une diminution du pourcentage d'intérêt de 100 % à 63,70 %.
- ^[322] L'entité Servicios Administrativos America, S de R.L de C.V. (Mexique) a été absorbée par Corporacion de Medios Integrales SA de CV (Mexique) en date du 19 octobre 2018.
- ^[333] Le 31 octobre 2018, acquisition du Groupe APN Outdoor via un « Scheme of Arrangement » autorisée en date du 23 août 2018 par l'Australian Competition and Consumer Commission puis par les actionnaires d'APN Outdoor le 15 octobre 2018. Le pourcentage de contrôle et d'intérêt des nouvelles sociétés acquises est de 100 %. Ces nouvelles entités sont consolidées en intégration globale.
- ^[344] Le 16 décembre 2018, cession de la société AFA JCDecaux ICELAND ehf (Islande).
- ^[355] L'entité Scarborough Associated SA a été absorbée par l'entité Scrope Trade & Finance SA.
- ^[366] Le 27 juin 2018, cession de la société Bus Focus Ltd (Hong Kong).

Note :

Glob. = intégration globale

Equiv.* = mise en équivalence sous contrôle conjoint

Equiv. = mise en équivalence sous influence notable

* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe ou indirecte dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés détenues par des sociétés en contrôle conjoint. Pour ces sociétés, le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

Pour les sociétés contrôlées et les sociétés mises en équivalence qu'elles détiennent, le pourcentage de droit de vote est usuellement déterminé sur la base du pourcentage de contrôle, à l'exception de quelques sociétés en Chine où il est déterminé sur la représentation au sein des organes de gouvernance, les spécificités juridiques et réglementaires locales ne permettant pas de l'apprécier autrement, et de la Thaïlande où le pourcentage de droit de vote est de 98 %.

13. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 6 mars 2019, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2019 une distribution de dividende au titre de 2018, de 0,58 € par action.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

JCDecaux SA opère depuis le 1^{er} janvier 2012 des activités de holding et de support à ses filiales.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 95,4 millions d'euros contre 81,5 millions d'euros en 2017 et correspond essentiellement à des prestations refacturées aux différentes filiales du Groupe :

- Prestation d'assistance et de conseil de nature fiscale, juridique et financière
- Prestations informatiques
- Etudes industrielles.

L'augmentation de chiffre d'affaires de 13,9 millions d'euros soit +17,0 % concerne principalement :

- les prestations management fees pour 2,8 millions d'euros du fait de l'augmentation de la base de coûts notamment informatiques
- les refacturations directes de prestations informatiques pour 2,9 millions d'euros
- les refacturations de coûts engagés pour le compte des filiales pour 8,3 millions d'euros qui comprennent en 2018 la refacturation à la filiale australienne des honoraires versés dans le cadre de l'acquisition du groupe APN Outdoor.

La production immobilisée s'élève à 6,1 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 7,6 millions d'euros en 2017.

Le poste reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges s'établit à 1,3 millions d'euros comme en 2017.

Les autres produits s'élèvent à 45,6 millions d'euros contre 45,4 millions d'euros en 2017 et correspondent principalement aux redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales pour 44,7 millions d'euros contre 43,8 millions d'euros en 2017.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 148,4 millions d'euros contre 135,8 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 9,3 %.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 169,4 millions d'euros contre 147,8 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 14,6 % (+21,6 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes s'établissent à 90,2 millions d'euros contre 74,9 millions d'euros en 2017 soit une hausse de 20,4 % (+15,3 millions d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 38,0 millions d'euros contre 36,2 millions d'euros en 2017 soit une augmentation de 1,8 millions d'euros qui s'explique par l'augmentation de la

sous-traitance sur des projets métiers et par l'augmentation des coûts de maintenance

- d'honoraires pour 13,3 millions d'euros contre 5,1 millions d'euros en 2017 soit une hausse de 8,2 millions d'euros qui s'explique principalement par les honoraires versés dans le cadre de l'acquisition du groupe APN Outdoor
- de coûts administratifs et de management fees facturés par certaines filiales pour 10,4 millions d'euros, ce montant est stable par rapport à 2017.

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 4,3 millions d'euros en 2018 contre 4,4 millions d'euros en 2017, soit une baisse de 0,1 million d'euros liée à la baisse des retenues à la source.

Les frais de personnel s'élèvent à 53,6 millions d'euros contre 47,3 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 6,3 millions d'euros liée à la hausse des effectifs (effectif en équivalent temps plein moyen de 468 en 2018 versus 449 en 2017) ainsi qu'à la hausse de l'intéressement et des primes annuelles.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 11,9 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 9,0 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir (frais sur emprunts) pour 1,2 millions d'euros et des dotations pour engagements de retraite pour 1,7 millions d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 9,3 millions d'euros, elles se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France pour 7,5 millions d'euros.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier s'élève à 44,6 millions d'euros en 2018 contre une perte de 13,5 millions d'euros en 2017, soit une amélioration de 58,1 millions d'euros.

Les produits de participation ont augmenté de 2,7 millions d'euros pour s'établir à 25,8 millions d'euros en 2018.

Les revenus des prêts et comptes courants aux filiales ont augmenté de 1,3 millions d'euros pour s'établir à 16,1 millions d'euros en 2018.

Les charges d'intérêts ont diminué de 8,6 millions d'euros du fait de la baisse des intérêts sur emprunt obligataire suite au remboursement en février 2018 de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros mis en place en février 2013.

Le résultat de change est une charge de 2,7 millions d'euros en 2018 versus 8,2 millions d'euros en 2017, soit un impact positif sur le résultat financier de 5,5 millions d'euros.

Les reprises sur provisions et transfert de charge ont augmenté de 20,9 millions d'euros pour s'établir à 29,0 millions d'euros en 2018. Les reprises 2018 comprennent essentiellement les reprises sur dépréciation des titres de la filiale JCDecaux Amériques Holding.

Les dotations sur provisions ont diminué de 19,1 millions d'euros pour s'établir à 7,4 millions d'euros en 2018. Les dotations 2018 comprennent essentiellement la dépréciation du prêt accordé à JCDecaux South Africa (Pty) Ltd.

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort en perte de 5,8 millions d'euros. Il est composé principalement pour 9,4 millions d'euros d'une charge de garantie en lien avec les acquisitions et pour 4,2 millions d'euros de reprises nettes d'amortissements dérogatoires.

2.5. Impôt sur les bénéfices

Un produit d'impôt a été constaté pour 7,6 millions d'euros dont 6,8 millions d'euros de boni d'intégration fiscale.

2.6. Résultat net

L'exercice 2018 fait ressortir un bénéfice de 25,4 millions d'euros contre une perte de 6,4 millions d'euros en 2017.

3. DÉLAIS DE PAIEMENT CLIENTS ET FOURNISSEURS

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

ARTICLE D.441 1.-2*
FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE
DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	419					402
Montant total des factures concernées en TTC	16 708 456,12	35 925 331,79	253 721,71	3 385,31	3 629 133,64	39 811 572,45
Pourcentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice	11,06 %	23,78 %	0,17 %	0,00 %	2,40 %	26,35 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES CRÉANCES LITIGIEUSES, AUX FACTURES À ÉTABLIR, AUX CLIENTS CRÉDITEURS ET AUX ÉCARTS DE CONVERSION DES CRÉANCES EN DEVICES						
Montant total des factures exclues						9 078 847,23
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : fin de mois 45 jours Délais légaux : fin de mois 45 jours					

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

ARTICLE D.441 1.-2*
FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE
DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	545					981
Montant total des factures concernées en TTC	12 540 922,94	10 974 460,17	1 182 169,25	127 235,53	324 451,17	12 608 316,12
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	3,21 %	17,45 %	1,04 %	0,11 %	0,29 %	18,89 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES FACTURES À RECEVOIR, AUX FOURNISSEURS DÉBITEURS, AUX FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ET AUX ÉCARTS DE CONVERSION RELATIFS AUX DETTES EN DEVICES						
Montant total des factures exclues en €						17 910 788
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : fin de mois 45 jours Délais légaux : fin de mois 45 jours					

4. CHARGES NON DÉDUCTIBLES VISÉES À L'ARTICLE 223 QUATER DU CGI

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quater du CGI, se sont élevées à 163 262 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 54 415 euros.

5. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2019, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du groupe et de support aux filiales.

COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

BILAN ACTIF

<i>En millions d'euros</i>		2018	2017
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	74,4	66,8
	Amortissements	-51,4	-45,4
	Valeurs nettes	23,0	21,4
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	50,1	46,3
	Amortissements	-18,6	-15,6
	Valeurs nettes	31,5	30,7
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	4 315,9	3 664,8
	Dépréciations	-111,3	-133,2
	Valeurs nettes	4 204,6	3 531,6
ACTIF IMMOBILISÉ		4 259,1	3 583,7
Clients	Valeurs Brutes	65,6	41,9
	Dépréciations	0,0	-0,1
	Valeurs nettes	65,6	41,8
Autres créances	Valeurs Brutes	199,3	231,7
	Dépréciations	-0,4	0,0
	Valeurs nettes	198,9	231,7
Disponibilités et équivalents de trésorerie		77,2	887,4
Comptes de régularisation		11,6	2,6
ACTIF CIRCULANT		353,3	1 163,5
Charges à répartir		3,6	4,5
Primes remboursements des obligations		0,6	0,8
Ecart de conversion actif		7,0	0,5
TOTAL GÉNÉRAL		4 623,6	4 753,0

BILAN PASSIF

<i>En millions d'euros</i>		2018	2017
Capital Social		3,2	3,2
Primes d'émission, de fusion et d'apport		724,7	721,6
Réserves		168,8	288,0
Report à nouveau		-60,1	-53,8
Résultat de l'exercice		25,4	-6,4
Provisions réglementées		7,9	11,5
CAPITAUX PROPRES		869,9	964,1
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		15,2	12,1
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	1 054,4	1 263,3
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	4,4	2,9
	Emprunts et dettes financières divers	2 586,7	2 449,5
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	43,1	28,8
	Dettes fiscales et sociales	28,3	25,9
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2,4	1,3
	Autres dettes	3,8	4,9
Comptes de régularisation		5,3	0,0
DETTES		3 728,4	3 776,6
Ecart de conversion passif		10,1	0,2
TOTAL GÉNÉRAL		4 623,6	4 753,0

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	95,4	81,5
Production immobilisée	6,1	7,6
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	1,3	1,3
Autres Produits	45,6	45,4
PRODUITS D'EXPLOITATION	148,4	135,8
Autres achats et charges externes	90,2	74,9
Impôts, taxes et versements assimilés	4,3	4,4
Salaires et traitements	36,5	31,8
Charges sociales	17,1	15,5
Dotations aux amortissements et provisions	12,0	11,5
Autres charges	9,3	9,7
CHARGES D'EXPLOITATION	169,4	147,8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-21,0	-12,0
RÉSULTAT FINANCIER	44,6	-13,5
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	23,6	-25,5
Produits exceptionnels	4,2	5,1
Charges exceptionnelles	10,0	9,8
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-5,8	-4,7
Participation des salariés	0,0	0,2
Impôts sur les bénéfices (charge +/-produit -)	-7,6	-24,0
RÉSULTAT NET	25,4	-6,4

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Principes, règles et méthodes comptables	192
Identité de la société mère consolidant les comptes de la Société	193
Immobilisations incorporelles	194
Immobilisations corporelles	194
Immobilisations financières	195
Disponibilités et équivalents de trésorerie	195
Charges à répartir sur plusieurs exercices	195
Échéances des créances et des dettes	195
Dettes financières	196
Comptes de régularisation	196
Capitaux propres	197
Provisions pour risques et charges	198
Situation fiscale latente	199
Résultat d'exploitation	199
Résultat financier	199
Produits et charges exceptionnels	200
Charges à payer et produits à recevoir	200
Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	200
Engagements hors bilan, autres que les instruments financiers	201
Instruments financiers	202
Rémunération des dirigeants	202
Effectifs	202
Opérations réalisées avec des entreprises liées	203
Honoraires des commissaires aux comptes	203
Événements postérieurs à la clôture	203
Tableau des filiales et participations au 31/12/2018	204
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	206

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Directoire le 1^{er} mars 2019 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 95,4 millions d'euros, un résultat net de 25,4 millions d'euros et un total de bilan de 4 623,6 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

1.1.1. Principes et règles comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation
- indépendance des exercices
- permanence des méthodes comptables.

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 3 ans ou 5 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Les autres frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

Les logiciels acquis avant le 1^{er} janvier 2017 ont fait l'objet d'un amortissement exceptionnel sur 12 mois, la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal étant enregistrée en amortissement dérogatoire.

1.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- Mobiliers urbains
> linéaire 5 à 10 ans

- Installations techniques, matériel et outillage
> linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans
- Matériel de transport
> linéaire 4 ans ou 15 ans
- Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations
> linéaire ou dégressif 3 ans, 5 ans ou 10 ans.

1.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société et sont dépréciés lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre le prix de cession des titres de participation et leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2% par an en Europe et 3 % par an dans le reste du Monde.

Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. A chaque clôture annuelle, ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation si les flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net sont négatifs.

Lors des cessions des titres de participations ou de remboursement des autres immobilisations financières, il est fait application de la méthode FIFO.

1.2.2. Actif circulant

1.2.2.1. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

1.2.2.2. Gestion centralisée de la trésorerie et des besoins de financement du Groupe

La société gère de façon centralisée la trésorerie et les besoins de financement du groupe. A ce titre, sont présents à l'actif des comptes sociaux :

- des créances et prêts rattachés aux participations en immobilisations financières pour les financements de filiales à long terme
- des comptes courants de trésorerie débiteurs ainsi que des comptes courants de cash pooling débiteurs en autres créances
- les comptes courants de trésorerie créditeurs sont classés quant à eux en emprunts et dettes financières divers au passif.

1.2.2.3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée.

1.2.2.4. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2019 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

1.2.3. Passif**1.2.3.1. Provisions pour risques et charges**

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

1.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Conformément à la recommandation ANC N°2013-02, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et en totalité par résultat lors de l'exercice de leur survenance. Le coût normal et le coût des services passés sont reconnus en résultat.

1.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2019 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

1.2.4. Opérations en devises et instruments financiers

JCDecaux SA utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre le risque de change.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuation des devises. Les instruments utilisés sont principalement des achats, ventes à terme de devises et swaps de change.

Les dettes, créances et disponibilités en devises (les sous-jacents) figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de fin d'exercice (cours de clôture). La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en compte d'écarts de conversion.

Pour les sous-jacents couverts, un instrument financier est valorisé au bilan pour sa juste valeur en contrepartie de comptes d'écarts de conversion. Le résultat de change réalisé sur le dénouement d'instruments financiers dont le sous-jacent est toujours présent au bilan est « différé » en résultat par des produits constatés d'avance ou des charges constatées d'avance.

Pour les sous-jacents non couverts, les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour perte de change.

1.2.5. Impôts sur les bénéficiaires

La société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leur comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

JCDecaux SA, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble. En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

1.2.6. Crédit d'impôt recherche - crédit d'impôt compétitivité et emploi

Le crédit d'impôt recherche, acquis au titre des dépenses de recherche de l'année précédente, est comptabilisé en diminution de l'impôt sur les sociétés.

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi (CICE), acquis au titre des salaires de l'année en cours, est comptabilisé en diminution des charges de personnel. Le CICE de l'année 2017 d'un montant de 342 392 euros a permis de financer en 2018 des projets d'innovation et de recherche.

**2. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE
CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ**

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding

17, Rue Soyser

92 200 Neuilly sur Seine

3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2018
Valeurs brutes	66,8	16,2	8,6	74,4
Amortissements et dépréciations	-45,4	-6,0	0,0	-51,4
VALEURS NETTES	21,4	10,2	8,6	23,0

VALEURS BRUTES <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2018
Brevets, licences et logiciels	59,9	10,2	0,0	70,1
Immo. incorporelles en cours	6,9	6,0	8,6	4,3
TOTAL	66,8	16,2	8,6	74,4

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2018
Brevets, licences et logiciels	-45,4	-6,0	0,0	-51,4
TOTAL	-45,4	-6,0	0,0	-51,4

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2018
Valeurs brutes	46,3	4,5	0,7	50,1
Amortissements et dépréciations	-15,6	-3,0	0,0	-18,6
VALEURS NETTES	30,7	1,5	0,7	31,5

VALEURS BRUTES <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2018
Mobiliers urbains	1,5	0,1	0,0	1,6
Installations, matériel et outillage	5,5	2,7	0,0	8,2
Matériel de transport	29,3	0,0	0,0	29,3
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	9,3	1,5	0,0	10,8
En-cours	0,7	0,2	0,7	0,2
TOTAL	46,3	4,5	0,7	50,1

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2018
Mobiliers urbains	-0,9	-0,1	0,0	-1,0
Installations, matériel et outillage	-3,2	-0,5	0,0	-3,7
Matériel de transport	-3,7	-1,4	0,0	-5,1
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	-7,9	-1,0	0,0	-8,9
TOTAL	-15,6	-3,0	0,0	-18,6

5. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2018
Participations	2 921,3	-	0,0	2 921,3
Créances rattachées à des participations	516,5	576,7	21,1	1 072,1
Prêts et autres immobilisations financières	227,0	297,6	202,1	322,5
VALEURS BRUTES	3 664,8	874,3	223,2	4 315,9
Dépréciations des participations	-92,8	-0,6	-26,7	-66,7
Dépréciations des créances rattachées et prêts	-40,3	-6,2	-1,9	-44,6
DÉPRÉCIATIONS	-133,2	-6,8	-28,6	-111,3
VALEURS NETTES	3 531,6	867,5	194,6	4 204,6

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations et des prêts correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales. Les principales augmentations des créances rattachées et des prêts en valeur brutes concernent les filiales JCDecaux Anz Pty (Australie) pour 156 millions d'euros et JCDecaux Asie Holding pour 474 millions d'euros.

Les reprises de dépréciations des participations concernent essentiellement les titres de la filiale JCDecaux Amériques Holding, et l'augmentation des dépréciations des créances rattachées et prêts concernent essentiellement le prêt accordé à JCDecaux South Africa (Pty) Ltd.

6. DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Contrat de capitalisation	44,7	44,0
Instruments de trésorerie	4,7	0,0
Dépôts à terme à moins d'un an	0,0	525,0
Banques	27,8	318,4
TOTAL	77,2	887,4

La position Banques correspond essentiellement à des comptes courants rémunérés.

7. CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Frais d'émission d'emprunts	3,7	4,5
TOTAL	3,7	4,5

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs :

- à la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée, échéance juillet 2022, et de ses avenants dont le dernier date de 2017
- à l'émission en juin 2016 d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros, échéance juin 2023
- à l'émission en octobre 2018 d'un emprunt obligataire de 300 millions d'euros, échéance octobre 2020.

Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

8. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE CINQ ANS
Créances	1 670,7	293,2	1 377,5	
Dettes	3 728,4	549,1	3 179,3	

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances y compris les comptes courants débiteurs de cash-pooling vis-à-vis des filiales du groupe et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales y compris les comptes courants créditeurs de cash-pooling ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et les produits constatés d'avance.

9. DETTES FINANCIÈRES

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont principalement constituées :

- des emprunts obligataires portés par JCDecaux SA :
 - 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023
 - 300 millions d'euros émis en octobre 2018 à échéance octobre 2020
- des billets de trésorerie pour 220 millions d'euros émis par JCDecaux SA dans le cadre de son programme de Negotiable European Commercial Paper (NEU CP) d'un montant maximum de 500 millions d'euros.

En février 2018, JCDecaux SA a procédé au remboursement de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013.

Au 31 décembre 2018, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2022. Cette ligne

de crédit revolving a fait l'objet d'un avenant en date du 16 novembre 2018 concernant la mise en place d'une sous-limite (swingline) d'un montant maximum de 100 millions d'euros afin de pouvoir réaliser des tirages courts le jour même.

Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Au 31 décembre 2018, JCDecaux SA respecte ce « covenant » avec un ratio très éloigné des limites requises.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 5 juillet 2018, et celle de Standard and Poor's du 5 septembre 2018), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

En octobre 2018, JCDecaux SA a par ailleurs enregistré auprès de la Banque de France un programme de NEU MTN (Negotiable European Medium Term Notes) d'un montant maximum de 500 millions d'euros qui pourra être utilisé pour ses besoins futurs.

En 2018, la dette nette a augmenté de 90,9 millions d'euros et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Emprunts obligataires	1 054,4	1 263,3
Emprunts groupes	2 130,5	2 019,6
Billets de trésorerie	220,0	0,0
Compte courant de Cash Pooling	236,2	430,0
DETTE FINANCIÈRE	3 641,1	3 712,8
Prêts et créances rattachés à des participations	1 349,8	702,9
Compte courant de Cash Pooling	183,3	188,5
ACTIF FINANCIER	1 533,1	891,4
Instruments financiers dérivés actifs	4,7	0,6
Instruments financiers dérivés passifs	0,7	4,5
INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	3,9	-3,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	72,6	887,4
Concours bancaires	4,4	2,9
TRÉSORERIE NETTE	68,2	884,5
DETTE NETTE	2 035,8	1 940,8

10. COMPTES DE RÉGULARISATION

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Couvertures de change	8,0	0,0
Divers	3,6	2,6
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	11,6	2,6
Couvertures de change	4,9	0,0
Divers	0,4	0,0
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	5,3	0,0

Les charges ou produits constatés d'avance sur couvertures de change correspondent aux résultats de change réalisés sur des dérivés échus venant en couverture de sous-jacents toujours au bilan.

Les autres charges constatées d'avance correspondent essentiellement à des contrats de maintenance informatique.

11. CAPITAUX PROPRES

<i>En millions d'euros</i>	01/01/2018	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2017	VARIATIONS 2018	31/12/2018
Capital	3,2		0,0	3,2
Primes d'émission	318,5		3,0	321,5
Primes de fusion	159,1			159,1
Primes d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	287,6		-119,1	168,5
Report à Nouveau	-53,8	-6,4		-60,1
Résultat de l'exercice	-6,4	6,4	25,4	25,4
SITUATION NETTE	952,6	0,0	-90,7	862,0
Provisions réglementées	11,5	0,5	-4,2	7,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES	964,1	0,5	-94,9	869,9

Au 31 décembre 2018, le capital social de 3 244 275,27 euros est composé de 212 810 350 actions de même catégorie et entièrement libérées. Au cours de l'exercice 133 649 actions ont été créées suite à des levées de stock-options.

Détail des plans de stock-options⁽¹⁾ :

	Plan 2017	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2012	Plan 2011
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre de stock-options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	332 277	809 599	472 623	569 618	113 891	0

⁽¹⁾ JCDecaux SA n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013 et 2018.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

Au 31 décembre 2018, le capital social de la société est détenu à hauteur de 63,93 % (soit 136 048 127 actions) par la société JCDecaux Holding.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

12. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2018	DOTATIONS	REPRISES	VALEURS AU 31/12/2018
PROVISIONS POUR RISQUES				
Litiges	0,1	0	0,1	0,0
Pertes de change	0,2	0,0	0,2	0,0
Autres	0,4	2,4	0,4	2,4
PROVISIONS POUR CHARGES				
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	11,4	1,7	0,3	12,8
TOTAL	12,1	4,1	1,0	15,2

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont principalement constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

AU 31 DÉCEMBRE	2018
Taux d'actualisation	1,75 %
Taux de revalorisation des salaires	2,00 %
Duration	13 ans

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations émises par des entreprises de premier rang à la date de l'évaluation et dont l'échéance correspond à la durée des engagements à actualiser.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE			
Ouverture	11,1	0,3	11,4
Coût des services rendus	0,7	0,0	0,7
Charges d'intérêt	0,2	0,0	0,2
Impact des acq. / cession sur la dette	0,0	0,0	0,0
Profits ou pertes actuariels	0,9	0,0	0,9
Prestations payées	-0,3	0,0	-0,3
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	12,5	0,3	12,8

13. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Provision pour engagements de retraite	12,5	11,1
Autres provisions	0,1	0,2
Contribution sociale de solidarité	0,1	0,1
Provisions pour dépréciations des prêts et autres créances	45,1	40,5
Gain/perte latente de change	0,0	-0,3
TOTAL	57,8	51,5

14. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

14.1. Chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
France	42,5	40,1
Export	52,9	41,5
TOTAL	95,4	81,5

Le chiffre d'affaires correspond aux prestations d'assistance et de conseil dans les domaines administratif, technique, informatique et juridique, immobilier, social et industriel destinées aux différentes filiales du Groupe JCDecaux.

14.2. Autres produits d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Production immobilisée	6,1	7,6
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	1,3	1,3
Autres produits	45,6	45,4
TOTAL	53,0	54,3

La production immobilisée correspond aux frais engagés pour le développement de logiciels significatifs portés en immobilisations incorporelles.

Les autres produits concernent principalement les redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales.

14.3. Charges d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Autres achats et charges externes	90,2	74,9
Impôts, taxes et versements assimilés	4,3	4,4
Salaires et traitements	36,5	31,8
Charges sociales	17,1	15,5
Dotations aux amortissements et provisions	12,0	11,5
Autres charges	9,3	9,7
TOTAL	169,4	147,8

Les autres achats et charges externe se composent principalement de sous-traitance et maintenance informatique, d'honoraires conseils, fiscaux et juridiques pour le Groupe, de coûts administratifs et management fees facturés par des filiales.

Les autres charges correspondent essentiellement à la redevance de nom et de marque versée à JCDecaux France.

15. RÉSULTAT FINANCIER

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Produits de participations	25,8	23,1
Revenus des autres créances et autres produits financiers	16,1	14,8
Charges d'intérêts et charges assimilées	-16,2	-24,8
Gains/Pertes de change nets	-2,7	-8,2
Reprises sur provisions et transferts de charges	29,0	8,1
Dotations financières aux amortissements et provisions	-7,4	-26,5
RÉSULTAT FINANCIER	44,6	-13,5

Les charges d'intérêts ont diminué de 8,6 millions d'euros du fait de la baisse des intérêts sur emprunt obligataire suite au remboursement en février 2018 de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros mis en place en février 2013.

Les reprises 2018 comprennent essentiellement les reprises sur dépréciation des titres de la filiale JCDecaux Amériques Holding.

Les dotations 2018 comprennent essentiellement la dépréciation du prêt accordé à JCDecaux South Africa (Pty) Ltd.

16. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,0	0,3
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	0,0	6,9
Charges diverses	7,0	0,0
Dotation aux amortissements dérogatoires	0,6	2,6
Dotation aux provisions pour risques et charges	2,4	0,0
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	10,0	9,8

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
Produit de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,0	0,3
Reprise sur dépréciation Immos Financières	0,0	0,8
Reprise d'amortissements dérogatoires	4,2	4,1
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	4,2	5,1
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-5,8	-4,7

Le résultat exceptionnel ressort en perte de 5,8 millions d'euros. Il est composé principalement d'une charge pour 9,4 millions d'euros de garantie en lien avec les acquisitions dont 7,0 millions d'euros de versement et 2,4 millions d'euros de risque d'appel complémentaire.

17. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
CHARGES À PAYER		
DETTES FINANCIÈRES		
Autres emprunts obligataires	4,4	13,3
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,9	0,6
Emprunts et dettes financières autres	-	-

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
DETTES D'EXPLOITATION		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	18,4	15,5
Dettes fiscales et sociales	15,3	12,5

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
DETTES DIVERSES		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1,9	0,8
Autres dettes	1,9	0,5

<i>En millions d'euros</i>	2018	2017
PRODUITS À RECEVOIR		
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		
Créances rattachées à des participations	0,7	0,4
Prêts	3,3	1,1
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	8,1	5,2
AUTRES CRÉANCES	0,3	0,3
DISPONIBILITÉS	0,0	0,1

18. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>En millions d'euros</i>	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS
Résultat courant	23,6	2,0	25,6
Résultat exceptionnel	-5,8	-1,3	-7,0
Boni d'intégration fiscale		6,8	6,8
Résultat net	17,9	7,6	25,4

(Impôts sur les bénéfices (charge - / produit +))

19. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Garantie de marchés	106,5	113,7
Autres garanties	224,2	218,2
Engagements sur titres	-	-
TOTAL	330,7	332,0
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres	-	-
Ligne de crédit disponible	825,0	825,0
TOTAL	825,0	825,0

Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de garanties bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

Dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder ou se voir accorder des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, JCDecaux SA et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que JCDecaux SA ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, JCDecaux SA ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

20. INSTRUMENTS FINANCIERS

JCDecaux SA utilise des instruments financiers à des fins de couverture contre le risque de change.

L'exposition de JCDecaux SA au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations financières : refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts principalement par des swaps de change à court terme
- aux opérations commerciales.

Au 31 décembre 2018, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	ACTIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	PASSIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	ACTIFS/PASSIFS	HORS BILAN ⁽¹⁾	DIFFÉRENTIEL
AED	2,5	34,0	-31,5	31,4	-0,1
AUD	180,6	0,0	180,6	-179,4	1,2
BHD	0,0	5,8	-5,8	5,8	0,0
CNY	3,3	0,1	3,2	-0,5	2,7
DKK	10,8	0,0	10,8	-10,7	0,1
HKD	0,6	22,4	-21,8	22,3	0,5
ILS	41,5	0,0	41,5	-41,2	0,3
JPY	20,1	0,0	20,1	-19,7	0,4
MXN	7,3	0,9	6,4	-5,9	0,5
OMR	0,2	6,0	-5,8	6,0	0,2
PEN	3,3	0,0	3,3	-3,2	0,1
PLN	2,0	0,0	2,0	-1,9	0,1
SAR	0,1	6,1	-6,0	6,1	0,1
USD	20,1	1,3	18,8	-18,7	0,1
ZAR	22,6	4,3	18,3	-17,2	1,1
Autres	3,5	6,6	-3,1	1,4	-1,7
TOTAL	318,5	87,5	231,0	-225,4	5,6

⁽¹⁾ Achats, ventes à terme, swaps de change à court terme valorisés au taux de clôture.

Au 31 décembre 2018, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à 4,2 millions d'euros.

21. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2018 s'élève à 353 500 euros.

Le montant des rémunérations et avantages dus au titre de l'exercice 2018 aux membres du Directoire s'élève à 3 641 979 euros.

Par ailleurs, en cas de rupture de leur contrat de travail, deux membres du Directoire bénéficient d'une indemnité de non-concurrence susceptible de leur être versée, pendant une durée de deux ans, et correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

22. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2018	2017
Dirigeants	1	1
Cadres	348	323
Agents de maîtrise	94	87
Employés	25	38
TOTAL	468	449

23. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

POSTES DU BILAN <i>En valeur brute</i>	2018	2017
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		
Participations	2 770,3	2 770,3
Créances sur participations	1 072,1	516,5
Prêts	322,4	226,8
Dépôts et cautionnements versés	0,0	0,1
CRÉANCES		
Créances clients et comptes rattachés	7,9	41,7
Autres créances	164,6	43,9
Charges constatées d'avance	-	-
DETTES		
Emprunts et dettes financières diverses	2 289,7	2 299,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16,9	11,4
Autres dettes	1,3	0,7
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Produits constatés d'avance	-	-
POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT	2018	2017
CHARGES D'EXPLOITATION	29,9	27,3
PRODUITS D'EXPLOITATION	140,5	125,5
CHARGES FINANCIÈRES		
Intérêts et charges assimilées	1,9	2,5
PRODUITS FINANCIERS		
Produits de participations	25,8	23,2
Intérêts et produits assimilés	14,3	11,0
Autres produits financiers	0,0	0,0
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Produits cession immobilisations	-	-

En plus des sociétés susceptibles d'être consolidées par intégration globale, ont été considérées comme entreprises liées les sociétés consolidées selon la méthode de mise en équivalence des contreparties dans les comptes du groupe JCDecaux.

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R 123-198 du Code de Commerce, d'un montant significatif et qui n'aurait pas été conclue aux conditions normales du marché.

24. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En 2018, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY	KPMG
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	393,4	300,6
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	120,2	49,7
TOTAL	513,6	350,3

⁽¹⁾ Les services autres que la certification des comptes correspondent principalement à des attestations sur le chiffre d'affaires, l'impôt, le rapport sociétal et environnemental et des due diligences.

En 2017, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY	KPMG
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	443,9	370,6
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	83,2	4,2
TOTAL	527,1	374,8

⁽¹⁾ Les services autres que la certification des comptes correspondent principalement à des attestations sur le chiffre d'affaires, l'impôt, le rapport sociétal et environnemental et des due diligences.

25. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

Néant.

26. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2018

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K€	QUOTE- PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSÉS EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2018 EN K€	BÉNÉFICE NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2018 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2018 EN K€
A – FILIALES EN FRANCE DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux France	7 023	884 124	100	1 304 941	1 304 941		684 426	50 258	
JCDecaux Asie Holding	6 525	208 864	100	54 691	54 691		-	30 828	
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(68 640)	100	297 000	271 344	407 879	-	34 539	
JCDecaux Afrique Holding	50 000	(22 777)	100	50 000	26 978	38 090	-	(3 799)	
JCDecaux Europe Holding	581 922	404 894	100	622 224	622 224	77 000	-	41 731	
JCDecaux France Holding	31 204	35 620	100	31 769	31 769	18 124	-	3 001	
International Bike Technology (non consolidé)	1	1	100	37	0		-	NS	
B – PARTICIPATIONS EN FRANCE DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
METROBUS (comptes sociaux)	1 840	18 512	33	17 886	17 886		177 887	12 000	1 661

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K DEVISE	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K DEVISE	QUOTE- PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSÉS EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2018 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2018 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2018 EN K€
C – FILIALES À L'ÉTRANGER DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	269 EUR	710 557 EUR	100	355 493	428		54 585	84 385	
JCDecaux Eesti OU (Estonie)	3 EUR	1 060 EUR	100	10 838	1 037		5 932	879	4 000
JCDecaux Mestsky Mobiliar Spot Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	(42 899) CZK	96,2	3 092	4 566		9 451	553	
JCDecaux Korea Inc (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	9 458 326 KRW	50	1 424	1 424		12 621	1 669	496
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	84 887 DKK	50	2 209	10 632		27 663	2 725	
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	3 511 652 UZS	4 228 274 UZS	65,52	1 197	1 197		399	86	77
JCDecaux Israel Ltd (Israël)	109 ILS	(97 290) ILS	92	19	0	40 980	11 124	(729)	
JCDecaux Small Cells	NS EUR	(4 942) EUR	70	NS	NS	3 730	116	(540)	
VIOOH Limited	NS GBP	(1 358) EUR	93,5	NS	NS	17 017	-248	2 010	
JCDecaux Monaco (non consolidé)	15 EUR	(85) EUR	70	11	11		33	(15)	
D – PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
APG/ SGA SA (Suisse)	7 800 CHF	75 983 CHF	30	133 084	133 084		42 169	37 546	18 556
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	55 811 EUR	20,48	34 861	16 910		124 424	5 538	922
E – AUTRES PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES À MOINS DE 10 % MAIS DONT LA VALEUR BRUTE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ									
JCDecaux Advertising Belgium (Belgique)	1 735 EUR	357 EUR	9,29	274	274		60	21	
JCDecaux Portugal Mobilario Urbano Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	1	253	253		29 941	7 369	78

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

27. RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2014	2015	2016	2017	2018
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 413 859	3 236 483	3 240 271	3 242 238	3 244 275
b) Nombre d'actions ordinaires	223 934 334	212 299 238	212 547 655	212 676 701	212 810 350
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	73 727 961	73 601 300	73 748 553	81 530 512	95 367 103
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	6 507 809	14 390 330	13 085 959	-3 524 636	6 213 243
c) Impôts sur les bénéfices	- 4 002 013	-10 572 740	-9 038 359	-24 045 707	-7 578 835
d) Participation des salariés	-	-	-	161 475	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	6 302 519	11 385 314	-53 758 194	-6 355 014	25 444 085
f) Dividendes distribués	111 967 167	118 887 573	119 026 687	119 098 953	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,05	0,12	0,1	0,1	0,6
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,03	0,05	-0,25	-0,03	0,12
c) Dividende net attribué à chaque action	0,50	0,56	0,56	0,56	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	395	425	430	449	468
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	29 268 640	30 925 910	32 405 855	31 809 188	36 507 180
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ;..) (en euros)	14 474 829	14 682 804	14 821 675	15 516 065	17 061 503

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2018.

EIN NETFLIX ORIGINAL

LOST IN SPACE

ES FÄHRT LAUFT ÜBERALL

NETFLIX ALLE FOLGEN JETZT ANSEHEN
Exklusiv auf [Netflix.de](https://www.netflix.de)

Wall

MUPI® DIGITAL
Berlin
 ALLEMAGNE

INFORMATIONS JURIDIQUES

Renseignements concernant la Société

Renseignements à caractère général et juridique **210**

Historique **211**

Documents accessibles au public **212**

Gouvernement d'entreprise

Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise **214**

Rémunérations et avantages **245**

Schémas d'intéressement et de participation du personnel **273**

Actionnariat et bourse

Actionnariat au 31 décembre 2018 **274**

Évolution de l'actionnariat **275**

Personnes morales détenant le contrôle de la Société **276**

Opérations avec les apparentés **276**

Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe **277**

Marché des titres JCDecaux en 2018 **277**

Évolution du cours de bourse et des volumes de transactions **278**

Informations des actionnaires **279**

Capital

Informations générales sur le capital **280**

Rachat par la Société de ses propres actions **282**

Politique de maîtrise des risques

Identification des risques **284**

Facteurs de risques **284**

Contrôle interne et gestion des risques **290**

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière **292**

Politique de conformité avec la loi Sapin II et la loi sur le devoir de vigilance **293**

Principales filiales et organigramme simplifié

Principales filiales **309**

Organigramme mondial simplifié au 31 décembre 2018 **310**

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

1. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL ET JURIDIQUE

Dénomination sociale

JCDecaux SA

Siège social

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

Principal siège administratif

Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex

Numéro de téléphone

33 (0)1 30 79 79 79

Registre du Commerce et des Sociétés

307 570 747 (Nanterre)

Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

Législation applicable

Législation française

Date de constitution

5 juin 1975

Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

Durée de vie

99 ans

Exercice social

du 1^{er} janvier au 31 décembre

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- l'étude, l'invention, la mise au point, la fabrication, la réparation, le montage, l'entretien, la location et la vente de tous articles ou appareils à destination industrielle ou commerciale, plus spécialement la fabrication, le montage, l'entretien, la vente et l'exploitation de tous mobiliers urbains et supports publicitaires ou non, sous toutes formes, et toutes prestations de services, de conseils et de relations publiques
- directement ou indirectement, le transport public routier de marchandises et la location de véhicules pour le transport routier de marchandises
- la régie publicitaire, la commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur tout équipement de mobilier urbain, panneaux

publicitaires ainsi que sur tout autre support notamment les enseignes lumineuses, les façades, la télévision, la radio, l'Internet et tout autre média, la réalisation pour le compte de tiers de toutes opérations de vente, location, affichage, mise en place et entretien de matériels publicitaires et mobiliers urbains

- la gestion d'un patrimoine de valeurs mobilières se rapportant plus particulièrement à la publicité, notamment à la publicité par affichage, effectuer avec ses disponibilités tout placement en valeurs mobilières, notamment par acquisition ou souscription d'actions, de parts sociales, d'obligations, de bons de caisse ou d'autres valeurs mobilières émises par les sociétés françaises ou étrangères, et se rapportant plus particulièrement à la publicité ; et, plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ; notamment, la Société peut organiser un système de gestion centralisée de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement et/ou indirectement, des liens de capital social en vue de favoriser la gestion optimale du recours au crédit, comme du placement des excédents de trésorerie, et ce, par tout moyen conforme à la législation en vigueur au jour de l'application de ce système.

Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, outre les déclarations de franchissements de seuils expressément prévues par l'article L. 233-7 alinéas 1 et 2 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant un pourcentage égal ou supérieur à 2 % du capital ou des droits de vote, puis toute tranche supplémentaire de 1 % y compris au-delà des seuils de déclaration légaux, doit informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire, en capital ou en droits de vote, devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

La Société n'a émis que des actions ordinaires.

Chaque action donne droit, en ce qui concerne la propriété de l'actif social comme dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Faisant application des dispositions de l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des assemblées générales d'actionnaires.

Pour une information détaillée, se reporter à l'article 8 des statuts.

Modalités de participation à l'Assemblée Générale

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu en France.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'Assemblée est subordonné à l'inscription de l'actionnaire, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

Pour une information détaillée, se reporter à l'article 22 des statuts.

Fonctionnement des organes sociaux

Le fonctionnement du Directoire et du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions légales et est détaillé dans la partie Gouvernement d'Entreprise du présent Document de Référence.

Consultation des documents juridiques

Les statuts et autres documents relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site internet de la Société www.jcdecaux.com et/ou au siège social situé au 17 rue Soyser à Neuilly-sur-Seine (92200).

2. HISTORIQUE

1964

Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain et fonde la Société JCDecaux. Premier contrat de mobilier urbain à Lyon.

Années 70

Le Groupe s'implante au Portugal et en Belgique.

1972

Premiers mobiliers urbains pour l'information (MUPI®). Contrat de mobilier urbain de la Ville de Paris.

1973

Lancement de la campagne publicitaire de courte durée (7 jours).

Années 80

Expansion en Europe, en Allemagne (Hambourg), aux Pays-Bas (Amsterdam) et en Europe du Nord.

1980

Installation des premiers sanitaires publics automatiques à Paris.

1981

Premiers journaux électroniques d'information (JEI).

1988

Naissance du « Senior® », premier mobilier urbain grand format de 8 m².

Années 90

JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.

1994

Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.

1998

JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.

1999

Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la publicité dans les Transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.

2001

Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.

2002

JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.

2003

JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la Société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.

2004

JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain du Grand Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'Abribus® publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.

2005

JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n°1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.

2006

JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VWR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.

2007 et 2008

JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de Vélos en Libre-Service financés par la publicité, dont le programme Vélib' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'intensifie au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.

2009

JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.

2010

JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.

2011

JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la Société MédiaKiosk.

2012

En octobre 2012, JCDecaux annonce l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. L'acquisition est finalisée en février 2013.

2013

En novembre 2013, JCDecaux annonce l'acquisition de 85 % d'Eumex, Groupe leader dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain. La transaction est finalisée en mars 2014. JCDecaux devient ainsi le n°1 de la communication extérieure en Amérique Latine.

2014

Le Groupe JCDecaux fête ses 50 ans. Depuis 1964, le concept s'est à la fois renforcé et mondialisé sur tous les continents et s'est enrichi d'une gamme étendue de mobiliers urbains, notamment digitaux, proposée aux marques et aux collectivités locales.

2015

En juin 2015, JCDecaux finalise l'acquisition de 70 % de Continental Outdoor Media en Afrique. JCDecaux devient ainsi le leader de la communication extérieure en Afrique.

JCDecaux réalise également l'acquisition de CEMUSA, société espagnole dédiée à la communication extérieure ayant des actifs au Brésil, en Espagne, en Italie et aux Etats-Unis, avec notamment le contrat de mobilier urbain de la ville de New York. La transaction est finalisée en novembre 2015.

2016

En juillet 2016, 17 ans après son implantation au Japon, dans un pays où la publicité extérieure n'était pas autorisée sur le domaine public jusqu'en 2003, JCDecaux remporte le contrat des Abribus® publicitaires du Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, pour une durée minimum de 15 ans.

2017

En novembre 2017, JCDecaux renforce sa position en Australie en remportant le contrat emblématique Yarra trams de Melbourne et prolonge son partenariat avec Telstra pour 15 ans.

2018

En octobre 2018, JCDecaux acquiert APN Outdoor en Océanie. Ceci représente une étape importante de la stratégie de croissance mondiale du Groupe, faisant de l'Australie le 4^{ème} marché mondial et le faisant entrer dans un nouveau marché attractif qu'est la Nouvelle-Zélande.

3. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17, rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92200) et, le cas échéant, sur internet www.jcdecaux.com :

- les statuts de la Société
- tous les rapports, courriers, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société dont une partie est visée ou incluse dans le présent Document de Référence
- les informations financières historiques du Groupe JCDecaux.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été arrêté par le Conseil de surveillance, après avoir été soumis au Comité des rémunérations et des nominations ainsi qu'aux Commissaires aux comptes. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Les diligences mises en œuvre pour l'élaboration de ce rapport sont fondées sur les travaux réalisés par la Direction Juridique du Groupe JCDecaux.

Mode d'organisation de la gouvernance

La Société est organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2000. Le choix de la structure dualiste s'est imposé préalablement à l'introduction en bourse de la Société afin d'organiser au mieux, comme dans toute société familiale, la passation de pouvoirs entre M. Jean-Claude Decaux, fondateur de la Société, et ses fils, MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste, notamment afin de conférer au Directoire de la Société les capacités et la réactivité nécessaires pour diriger la marche du Groupe et pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques. L'adaptation de cette structure de gouvernance aux réalités du Groupe et l'efficacité de sa flexibilité ont été pleinement confirmées par l'expérience, notamment dans la conduite de ses activités dans les nombreux pays dans lesquels le Groupe est implanté.

1.1. Code de gouvernement d'entreprise - Code AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ce Code peut être consulté sur le site internet du MEDEF : www.medef.com.

En application du principe « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visé à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société précise qu'elle applique l'ensemble des recommandations dudit Code à l'exception de la recommandation ci-après qui, sans être pleinement reprise, a été adaptée au mode de gouvernance de la Société et à ses spécificités :

RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Article 24-3-33 (rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs) :

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.

EXPLICATIONS

Le Président du Directoire et le Directeur Général, qui, d'une part, ont 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 la société JCDecaux Holding, contrôlent l'atteinte des objectifs définis pour les membres du Directoire bénéficiaires de stock-options ; de ce fait, le Conseil de surveillance a jugé que l'intérêt de la Société à long terme était préservé.

De plus, le Conseil de surveillance a relevé :

- d'une part, que l'attribution des stock-options aux membres du Directoire est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année, et
- d'autre part, que l'exercice par les membres du Directoire de leurs stock-options est lié à des conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle.

Les mandataires sociaux sont donc tenus de satisfaire l'intégralité de ces conditions sur une période de 2 années consécutives.

1.2. Organisation de la gouvernance

1.2.1. Le Directoire

1.2.1.1. Composition

Au 31 décembre 2018, 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.

1.2.1.2. 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.

1.2.1.3. Fonctionnement

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant au moins une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers peuvent être invités à participer aux séances du Directoire, si besoin. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes semestriels et annuels. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

1.2.1.4. Travaux

En 2018, le Directoire s'est réuni 15 fois avec un taux de présence de 98,88 % 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 (notamment la Déclaration de Performance Extra-Financière), la stratégie informatique, la stratégie commerciale et les projets de recherche et développement.

D'autres sujets sont abordés, en tant que de besoin, mais en tout état de cause au moins une fois par an, tels que l'évolution du secteur des technologies de l'information, la transformation digitale et le développement du programme, le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, le budget, la revue de l'audit interne, la revue du portefeuille des droits de propriété intellectuelle, l'évolution de la gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, la politique de conformité (notamment les travaux du Comité de vigilance), les 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

1.2.2.1. Composition

Au 31 décembre 2018, le Conseil de surveillance est composé de onze membres : M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-Président), M. Michel Bleitrach, Mme Alexia Decaux-Lefort, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente, M. Xavier de Sarrau, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon, Mme Leila Turner (nommés par l'Assemblée Générale) et M. Hervé Herchin (nommé membre représentant les salariés par le Comité d'Entreprise depuis le 25 octobre 2018, en vertu de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, et en remplacement de Mme Sylvie Lelouarn).

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DECEMBRE 2018

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPÉRIENCE	Indépendance	POSITION AU SEIN DU CONSEIL			PARTICIPATION À DES COMITÉS DE CONSEIL
	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions			Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Date initiale de nominations	Échéance du mandat	
Gérard Degonse (Président)	71 ans	M	Française	50 757	Néant	X	15/05/2013	AG 2019	5 ans	Membre du Comité des rémunérations et des nominations
Jean-Pierre Decaux (Vice-Président)	75 ans	M	Française	1 574	Néant	X	09/10/2000	AG 2019	18 ans	Non
Michel Bleitrach	73 ans	M	Française	1 000	2	✓	15/05/2013	AG 2019	5 ans	Président du Comité d'Éthique et Membre du Comité des rémunérations et des nominations
Alexia Decaux-Lefort	33 ans	F	Française	1 000	Néant	X	15/05/2013	AG 2019	5 ans	Non
Bénédicte Hautefort	50 ans	F	Française	1 000	1	✓	11/05/2017	AG 2020	1 an	Membre du Comité d'audit
Pierre Mutz	76 ans	M	Française	1 000	1	✓	13/05/2009	AG 2019	9 ans	Président du Comité des rémunérations et des nominations Membre du Comité d'audit et Membre du Comité d'Éthique
Pierre-Alain Pariente	83 ans	M	Française	1 020	Néant	X	09/10/2000	AG 2019	18 ans	Non
Xavier de Sarrau	68 ans	M	Suisse	30 000	1	X	14/05/2003	AG 2021	15 ans	Président du Comité d'audit et Membre du Comité d'Éthique
Marie-Laure Sauty de Chalon	56 ans	F	Française	1 000	2	✓	11/05/2017	AG 2020	1 an	Non
Leila Turner	36 ans	F	Française	1 000	Néant	✓	11/05/2017	AG 2020	1 an	Non
Hervé Herchin (membre du Conseil représentant les salariés)	58 ans	M	Française	0	Néant	NA	25/10/2018	25/10/2021	Moins d'1 an	Membre du Comité des rémunérations et des nominations

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non-satisfait

NA : non-applicable

INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, le Conseil de surveillance a retenu les critères du Code AFEP-MEDEF, à savoir :

Critère 1 : Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société-mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société-mère.
Critère 2 : Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la Société ou de son groupe • ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4 : Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Un dirigeant mandataire social non-exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société-mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des rémunérations et des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF (à l'exception du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés qui n'est pas comptabilisé pour établir la part de membres indépendants) :

Critères*	Gérard Degonse	Jean-Pierre Decaux	Michel Bleitrach	Alexia Decaux-Lefort	Bénédicte Hautefort	Pierre Mutz	Pierre-Alain Pariente	Xavier de Sarrau	Marie-Laure Sauty de Chalon	Leila Turner
Critère 1 : Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non-satisfait

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations puis par le Conseil de surveillance.

En analysant l'indépendance de chaque membre du Conseil de surveillance, ce dernier a étudié les différentes relations pouvant exister entre ses membres et le Groupe et a conclu qu'aucun membre du Conseil n'entretenait de relation d'affaires avec le Groupe, de nature à remettre en cause son indépendance.

Le Conseil de surveillance a constaté en 2018 que, sur un total de dix membres (qui n'inclut pas le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, lequel n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de membres indépendants au sein du Conseil, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF), cinq membres, soit la moitié des membres du Conseil, étaient indépendants et n'entretenaient aucune relation d'affaires avec la Société.

Les membres ayant été qualifiés d'indépendants sont M. Michel Bleitrach, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon et Mme Leila Turner.

À noter que, bien que M. Xavier de Sarrau, membre du Conseil de surveillance depuis plus de 12 ans, ne soit plus considéré comme indépendant au sens des critères AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations a relevé que la perte de cette qualité n'avait en rien altéré l'indépendance de comportement et de jugement de M. Xavier de Sarrau.

Formation des membres du Conseil de surveillance

Chaque membre du Conseil de surveillance bénéficie, lors de sa nomination, d'une présentation de la Société et de son groupe, de ses métiers et de ses secteurs d'activités.

De même, en cours de mandat, les membres du Conseil de surveillance bénéficient régulièrement, lors des réunions du Conseil, de présentations variées portant notamment sur l'activité de la Société, l'évolution des normes IFRS et les évolutions légales et réglementaires applicables à la Société ainsi que les grandes problématiques du moment (digital, vente programmatique, développement durable, conformité, etc.).

Par ailleurs, 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.

1.2.2.2. Missions

Le rôle du Conseil de surveillance est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

1.2.2.3. Fonctionnement

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins quatre fois par an.

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée et sécurisée. Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire, le Directeur Général et le membre du Directoire en charge des finances. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant.

Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un procès-verbal écrit, soumis à l'approbation de ses membres lors de la réunion suivante.

Par ailleurs, conformément au Règlement intérieur du Conseil de surveillance et à l'article 10.3 du Code AFEP-MEDEF, les membres du Conseil de surveillance peuvent également se réunir périodiquement hors la présence des membres du Directoire. En 2018, une réunion du Conseil de surveillance s'est tenue en partie hors la présence des membres du Directoire.

Par ailleurs, conformément à l'article 17.3 du Code AFEP-MEDEF, lors de la présentation du compte-rendu des travaux du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil délibère sur les éléments de rémunération des membres du Directoire hors la présence de ceux-ci.

Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a adopté un Règlement intérieur qui précise les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein, et fixe les principes concernant ses règles de fonctionnement.

Plus particulièrement, le Règlement intérieur indique que le Conseil de surveillance donne son approbation préalable à toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société. Par ailleurs, il est informé des choix stratégiques (budget, opérations significatives de croissance, etc.), de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements pris par la Société, s'inscrivant dans le cadre de la stratégie annoncée de l'entreprise, notamment en matière d'opérations externes d'acquisition ou de cession, d'investissements importants de croissance organique ou encore d'opérations de restructuration externe.

Les dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance relatives à la prévention des conflits d'intérêt sont détaillées ci-après au paragraphe 1.2.8.

Ce Règlement intérieur peut être consulté sur le site internet de la Société (<https://www.jcdecaux.com/fr/investisseurs/gouvernance#statuts-et-reglement-interieur>)

1.2.2.4. Travaux

En 2018, le Conseil de surveillance s'est réuni 5 fois, dont 1 fois par conférence téléphonique, conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 94,55 % de ses membres.

Lors des séances du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la préparation de l'Assemblée Générale Annuelle (revue de l'ordre du jour, des projets de résolutions, de la répartition des résultats, etc.), la fixation des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire ainsi que les autorisations spécifiques hors enveloppes (garanties des engagements opérationnels des filiales du Groupe et garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe), le réexamen des conventions réglementées conclues et autorisées

antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice, l'évaluation du fonctionnement du Conseil, la formation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus oraux des réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations

- des sujets plus ponctuels comme le renouvellement des mandats des membres du Directoire et des Présidents du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations, la présentation de la cartographie des risques du Groupe, la présentation du plan de vigilance du Groupe, la présentation de la stratégie de développement durable du Groupe, un point sur l'activité du Groupe en Asie, la remise de l'offre finale pour l'acquisition d'APN Outdoor Group Limited en Australie, et la création d'un nouveau Comité du Conseil (le Comité d'Ethique).

Évaluation du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance consacre chaque année un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, sur le fondement d'un rapport synthétisant les réponses de chacun de ses membres à un questionnaire individuel d'appréciation préparé par le Comité des rémunérations et des nominations.

Ce questionnaire détaillé, divisé en plusieurs thématiques, comporte des questions ouvertes permettant aux membres du Conseil de surveillance d'explicitier leurs réponses et de faire des suggestions d'améliorations ainsi qu'une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement.

Une section est également consacrée à une évaluation de la contribution personnelle des membres du Conseil de surveillance dans laquelle les membres du Conseil de surveillance s'autoévaluent et évaluent la contribution des membres lors des réunions du Conseil ainsi que la contribution des Présidents du Conseil de surveillance et des Comités.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont rempli le questionnaire portant sur l'exercice 2018 et l'ont retourné à la Société.

Les membres ont souligné la transparence de l'information transmise lors des réunions du Conseil, la qualité des intervenants en séance ainsi que l'implication et l'engagement de tous les membres du Conseil.

Ils ont également indiqué être satisfaits du système d'évaluation existant, et n'ont pas jugé nécessaire l'intervention d'un organisme extérieur.

Pour l'avenir, les principaux axes de progrès identifiés par le Conseil sont les suivants :

- le suivi des travaux du nouveau Comité d'Ethique
- la réalisation de présentations sur des sujets tels que la relation avec les grands investisseurs et les proxys, l'évolution de la matrice des risques, et les risques stratégiques.

Les suggestions faites par les membres du Conseil lors de l'évaluation 2017 ont été prises en considération lors de l'exercice 2018. Ainsi, les membres du Conseil de surveillance et des Comités ont désormais accès aux procès-verbaux des Comités via la plateforme digitale sécurisée utilisée par le Groupe. Une présentation de la cartographie des risques du Groupe a également été réalisée ainsi qu'un point sur l'activité du groupe

en Asie permettant ainsi aux membres du Conseil de surveillance d'échanger avec M. Emmanuel Bastide, membre du Directoire et Directeur Général Asie.

1.2.3. Les Comités

Au 31 décembre 2018, le Conseil de surveillance est assisté de trois Comités :

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président), Mme Bénédicte Hautefort (membre indépendant), et M. Pierre Mutz (membre indépendant).

M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Bénédicte Hautefort disposent d'une compétence financière importante issue de leur expérience professionnelle (le profil et les compétences des membres du Comité sont développés dans le présent rapport en page 234 et suivantes).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, deux tiers des membres du Comité sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

Missions

Le Comité d'audit assure un suivi des processus d'élaboration de l'information financière et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il assure également un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Il examine les risques et engagements hors bilan significatifs.

Il contrôle les conditions d'exercice de la mission des Commissaires aux comptes :

- en adressant au Conseil de surveillance une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sont de la compétence de l'Assemblée Générale, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement UE n°537/2014
- en assurant le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission
- en s'assurant du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables.

Le Comité d'audit approuve la fourniture, par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, et systématiquement dans un délai raisonnable avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Pour assurer ses missions, le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs et entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les Directeurs financier, comptable, de la Trésorerie, de l'Audit interne ainsi que les Commissaires aux comptes.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur de la Consolidation, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de l'Audit interne et/ou les Commissaires aux comptes, et fait l'objet d'un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité d'audit est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité.

Travaux

En 2018, 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, l'examen des contrats et accords en cours avec l'actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent et l'approbation de la fourniture des services autres que de certification des comptes
- des sujets plus ponctuels comme l'analyse de conventions conclues entre une filiale de la Société et une filiale de l'actionnaire de contrôle, une présentation sur l'évolution de la norme IFRS 16 et un point sur la stratégie de la Communication Financière du Groupe.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2018, 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, depuis le 5 décembre 2018, M. Hervé Herchin (membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, en remplacement de Mme Sylvie Lelouarn).

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.

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 entre les membres du Conseil de surveillance.

Il a aussi pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance en vue de faire des propositions à ce dernier, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations réexamine chaque année le plan de succession des membres du Directoire qu'il a établi afin de pouvoir proposer au Conseil de surveillance des solutions de succession en cas de départ, décès, incapacité des membres du Directoire.

Fonctionnement

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins deux fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseils spécialisés extérieurs.

À l'exception du Président du Directoire ou du Directeur Général et du Directeur Général Finance et Administration Groupe, le cas échéant, lesquels présentent au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes par chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantifiables, ainsi que les propositions d'évolution éventuelle de la rémunération fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes rendus écrits.

Un compte rendu oral des activités du Comité des rémunérations et des nominations est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité. En 2018, les membres du Conseil de surveillance ont débattu des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci, conformément à l'article 17.3 du Code AFEP-MEDEF.

Travaux

En 2018, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux 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, l'information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux, l'examen de la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, les rémunérations fixe et variable des membres du Directoire,

la fixation des objectifs qui sous-tendent certains éléments de rémunération, les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance, la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil de surveillance et les Comités et la revue du plan de succession des membres du Directoire

- des sujets plus ponctuels comme les renouvellements des mandats des membres du Directoire et des Présidents du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations, l'examen de la nomination du nouveau membre du Conseil de surveillance représentant les salariés en qualité de membre du Comité des rémunérations et des nominations ainsi que la composition du nouveau Comité d'Ethique et la répartition du montant des jetons de présence pour chaque membre de ce Comité.

Le Comité d'Ethique

Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018 a décidé de créer un nouveau Comité du Conseil de surveillance : le Comité d'Ethique.

Ce nouveau Comité d'Ethique, véritable Comité du Conseil, remplace depuis cette date le Comité d'Ethique Groupe interne existant jusqu'alors.

L'activité du Comité d'Ethique Groupe existant jusqu'au 5 décembre 2018 est détaillée en page 294 du présent Document de Référence.

Missions

Depuis le 5 décembre 2018, le Comité d'Ethique a pour mission :

- (i) de suivre le bon déploiement et d'apprécier l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application de la Charte Ethique Groupe
- (ii) d'établir des recommandations, mesures et procédures pour prévenir et détecter les faits de corruption et de trafic d'influence
- (iii) d'instaurer des procédures permettant de recueillir les signalements de lanceurs d'alerte et leur protection ;
- (iv) d'établir des procédures permettant le respect des obligations relatives à la transparence des rapports entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics
- (v) d'examiner chaque année les dispositions arrêtées dans le cadre du Plan de prévention de la corruption de la Société, tel que prévu à l'article 17 de la Loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique
- (vi) si besoin, de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondamentales définies dans la Charte Ethique Groupe, à savoir :
 - l'interdiction de la corruption et du trafic d'influence
 - le respect des règles de libre concurrence, et
 - le respect des règles en matière d'information financière et comptable
- (vii) d'examiner, en respectant la confidentialité la plus absolue, toute situation potentiellement contraire aux Règles Ethiques Fondamentales, qui pourrait être portée de bonne foi à son attention, notamment via le dispositif d'alerte interne, et formuler toute recommandation qu'il jugera nécessaire à ce sujet
- (viii) de proposer toute modification de la Charte Ethique Groupe.

Composition

Le Comité d'Ethique est composé, depuis le 5 décembre 2018, de trois membres : M. Michel Bleitrach (Président-membre indépendant), M. Pierre Mutz (membre indépendant) et M. Xavier de Sarrau.

Fonctionnement

Le Comité se réunit au minimum deux fois par an et autant que de besoin, en fonction du nombre d'alertes éthiques éventuellement recueillies via le système d'alerte interne ou autrement, et portées à sa connaissance.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours à l'avance sur une plateforme digitale dédiée.

Son Secrétariat est assuré par le Directeur Juridique Groupe.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité peut entendre, s'il le juge nécessaire, le Directeur Juridique Groupe es-qualités, le Directeur de l'Audit interne ou toute autre personne qu'il désignera.

Travaux

Depuis le 5 décembre 2018, le Comité d'Ethique n'a pas été saisi.

Il s'est réuni pour la première fois le 5 mars 2019, afin notamment d'entériner son nouveau Règlement intérieur et prendre connaissance des signalements recueillis via le dispositif d'alerte interne et de la mise en œuvre du dispositif interne de recueil des signalements.

1.2.4. Évolution de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2018

SITUATION ARRÊTÉE LE 31 DÉCEMBRE 2018	DÉPART	NOMINATION	RENOUVELLEMENT
CONSEIL DE SURVEILLANCE	Mme Sylvie Lelouarn, membre du Conseil représentant les salariés (jusqu'au 29/10/2018)	M. Hervé Herchin, membre du Conseil représentant les salariés (depuis le 25/10/2018)	M. Pierre MUTZ (le 17/05/2018 pour un an) M. Pierre Alain PARIENTE (le 17/05/2018 pour un an) M. Xavier de SARRAU (le 17/05/2018 pour trois ans)
COMITÉ D'AUDIT	-	-	M. Pierre MUTZ (le 17/05/2018 pour un an) M. Xavier de SARRAU (le 17/05/2018 pour trois ans)
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS	Mme Sylvie Lelouarn (jusqu'au 29/10/2018)	M. Hervé Herchin (depuis le 05/12/2018)	M. Pierre MUTZ (le 17/05/2018 pour un an)
COMITÉ D'ETHIQUE (CRÉÉ LE 5/12/2018)	-	M. Michel BLEITRACH M. Pierre MUTZ M. Xavier de SARRAU (depuis le 05/12/2018)	-

Les mandats de membres du Conseil de surveillance de M. Gérard Degonse, M. Michel Bleitrach, Mme Alexia Decaux-Lefort, M. Jean-Pierre Decaux, M. Pierre-Alain Pariente et M. Pierre Mutz arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

En application de la politique de diversité détaillée au point 1.2.6 ci-dessous, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 le renouvellement des mandats suivants :

- M. Gérard Degonse, pour une durée de trois ans
- M. Michel Bleitrach, pour une durée de deux ans
- Mme Alexia Decaux-Lefort, pour une durée de trois ans
- M. Jean-Pierre Decaux, pour une durée d'un an*
- de M. Pierre-Alain Pariente pour une durée d'un an*
- de M. Pierre Mutz pour une durée d'un an*.

(*MM. Jean-Pierre Decaux, Pierre-Alain Pariente et Pierre Mutz ayant eu 75 ans respectivement en 2019, 2011 et 2017, la durée de leur mandat est annuelle, conformément à l'article 16 des statuts).

1.2.5. Assiduité des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2018

<i>Assiduité moyenne</i>	ASSIDUITÉ AU CONSEIL DE SURVEILLANCE	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'AUDIT	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS
GÉRARD DEGONSE (PRÉSIDENT)	100 %	NA	100 %
JEAN-PIERRE DECAUX (VICE-PRÉSIDENT)	80 %	NA	NA
MICHEL BLEITRACH	100 %	NA	100 %
ALEXIA DECAUX-LEFORT	80 %	NA	NA
BÉNÉDICTE HAUTEFORT	100 %	100 %	NA
PIERRE MUTZ	100 %	100 %	100 %
PIERRE-ALAIN PARIENTE	100 %	NA	NA
XAVIER DE SARRAU	100 %	100 %	NA
MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON	100 %	NA	NA
LEILA TURNER	100 %	NA	NA
SYLVIE LELOUARN	Pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2018 au 29 octobre 2018 : 80 %	NA	Pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2018 au 29 octobre 2018 : 100 %
HERVÉ HERCHIN	Pour la période allant du 25 octobre 2018 au 31 décembre 2018 : 100 %	NA	Pour la période allant du 5 décembre 2018 au 31 décembre 2018 : NA

NA : non-applicable

1.2.6. Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance

La politique de diversité du Conseil de surveillance de JCDecaux SA, arrêtée par le Conseil de surveillance le 25 juillet 2018, inclut la poursuite des objectifs suivants :

- une composition générale équilibrée
- une indépendance marquée de ses membres
- une diversité des expériences et des domaines d'expertise
- une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Le Conseil de surveillance du 6 mars 2019 a pu constater les résultats obtenus par application de cette politique au cours de l'exercice écoulé.

Une composition générale équilibrée

> *En termes de taille*

Conformément à l'article L. 225-69 du Code de commerce, le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus (la composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2018 est détaillée dans le présent rapport en page 216 et suivantes).

Le 11 mai 2017, l'Assemblée Générale a décidé d'élargir le Conseil pour passer de neuf à onze membres. Depuis, le Conseil est composé de onze membres, en ce compris un membre du Conseil représentant les salariés.

Cette taille donne pleine satisfaction et est jugée optimale ; le nombre de membres n'est pas trop important afin de faciliter les échanges entre les membres, lesquels demeurent cependant suffisamment nombreux pour permettre une pluralité d'expériences et des échanges enrichissants.

> *En termes d'âge*

Conformément à la Loi, la société peut fixer une limite d'âge pour les membres du Conseil de surveillance dans les statuts.

Ainsi, l'article 16.1 des statuts de la société prévoit que le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers des membres en fonctions.

Deux membres sur dix (hors le membre du Conseil représentant les salariés), à savoir M. Pierre-Alain Pariente et M. Pierre Mutz, ont 75 ans ou plus en 2018.

Conformément aux statuts, l'Assemblée Générale renouvelle le mandat des membres du Conseil ayant atteint l'âge de 75 ans tous les ans. Elle peut ainsi décider chaque année de l'opportunité de renouveler ou pas le mandat des membres du Conseil concernés.

Compte tenu de l'expérience et des contributions de ces derniers au Conseil, il n'est pas envisagé de modifier cette disposition statutaire.

> *En termes de durée des mandats*

Les statuts prévoient que les membres du Conseil de surveillance sont nommés pour une durée maximale de quatre ans. En pratique, les membres du Conseil de surveillance ont été nommés pour une durée de trois ans, à l'exception de ceux ayant dépassé l'âge de 75 ans (cf. point ci-dessus).

Concernant le membre représentant les salariés, il est désigné pour une durée maximale de quatre ans par le Comité d'Entreprise. En pratique, le mandat de membre du Conseil de surveillance

représentant les salariés de Mme Sylvie Lelouarn a pris fin le 29 octobre 2018. M. Hervé Herchin a été nommé en remplacement par le Comité d'Entreprise en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés à compter du 25 octobre 2018, pour une durée de trois ans.

Dans le cadre d'une meilleure gouvernance, il a été décidé de limiter la durée des mandats à trois ans et de mettre en place un échelonnement de ces mandats de façon à favoriser un renouvellement harmonieux des membres du Conseil de surveillance et à éviter un renouvellement en bloc. Cette dernière disposition donne au Conseil plus de flexibilité pour adapter sa composition aux besoins de la Société et à l'évolution de ses marchés.

Cette pratique est jugée satisfaisante par l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

Une indépendance marquée des membres du Conseil

Il convient de rappeler que la Société JCDecaux SA est détenue majoritairement par la société JCDecaux Holding, société familiale contrôlée par MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux.

Le 11 mai 2017, l'Assemblée Générale a décidé d'augmenter le nombre de membres indépendants au sein du Conseil, passant de trois à cinq, dont trois femmes.

(Les informations concernant l'indépendance des membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018 sont détaillées dans le présent rapport en page 217 et suivantes).

L'ensemble des membres du Conseil de surveillance se disent pleinement satisfaits de cet équilibre entre membres indépendants et membres non-indépendants, qui va largement au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi que de la façon dont les membres indépendants assument leur mission ; il sont donc favorables au maintien de cet équilibre.

Une diversité des expériences et des domaines d'expertise

La diversité des compétences des membres du Conseil de surveillance, leur capacité à appréhender les enjeux du groupe et les intérêts des parties prenantes, notamment des actionnaires et salariés, leur intégrité et leur engagement personnel, sont des gages de la qualité des délibérations du Conseil de surveillance.

Certains membres du Conseil de surveillance connaissent le groupe de l'intérieur pour y avoir exercé diverses fonctions salariées ou dirigeantes et sont ainsi familiers avec ses activités. D'autres membres ont une bonne connaissance de la sphère publique et/ou des contrats publics qui sont essentiels aux activités de la Société.

Suite à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, le Conseil de surveillance a enrichi ses compétences dans le domaine des médias et du digital, à l'heure où la digitalisation devient un enjeu majeur pour la société, en intégrant trois femmes disposant de compétences reconnues dans ces domaines, afin de lui permettre de mieux appréhender ces nouvelles problématiques.

(Les informations individuelles concernant les membres actuels du Conseil de surveillance figurent dans le présent rapport en page 234 et suivantes).

Les profils présents au Conseil sont jugés suffisamment diversifiés.

Une représentation équilibrée des femmes et des hommes

Depuis l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, le Conseil de surveillance compte quatre femmes sur un total de dix membres (qui n'inclut pas le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, lequel n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil, conformément à l'article L. 225-79 du Code de commerce), soit une proportion de 40 % conformément à l'article L. 225-69-1 du Code de commerce.

Le Conseil de surveillance s'estime pleinement satisfait de l'équilibre existant au sein du Conseil, mais n'hésiterait pas à considérer la nomination de plus de femmes si les conditions étaient réunies.

Modalités de mise en œuvre pour atteindre / conserver ses objectifs

Afin de s'assurer que ces objectifs sont/restent atteints, le Comité des rémunérations et des nominations puis le Conseil de surveillance examinent chaque année la taille et la composition du Conseil afin de pouvoir adapter sa composition à l'évolution des besoins de la Société. Le Comité et le Conseil examinent également la satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance des critères d'indépendance et la représentation féminine au sein du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans le cadre des propositions de nomination ou de renouvellement faites à l'Assemblée Générale, s'assure de la diversité de ses membres, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité, d'ancienneté au sein du Conseil que d'expérience professionnelle.

Le Conseil de surveillance reste attentif à l'examen de toutes les pistes d'amélioration qui pourraient s'avérer dans l'intérêt de la Société ou favoriser son développement.

Résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé

Lors de sa réunion du 6 mars 2019, le Conseil de surveillance a considéré que la composition du Conseil lui paraissait satisfaisante et ne s'est donc fixé aucun nouvel objectif en matière de diversité à court terme.

1.2.7. Informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Comités de Direction /résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

La Direction Générale s'appuie notamment sur les Comités de Direction du top 10 des pays du groupe représentant 75 % de son chiffre d'affaires consolidé (à savoir Chine, France, UK, US, Australie, Allemagne, Espagne, Autriche, Brésil, Emirats Arabe Unis).

Afin de garantir la non-discrimination et la diversité au sein de ces Comités de Direction, ne peuvent en être membres que les personnes occupant certains postes (par exemple, pour la France, le Comité de Direction est composé uniquement des personnes occupant les postes suivants : DG Stratégie, Data et Nouveaux Usages, DG Recherches, Production et Opérations, DG Commerce, Marketing et Développement, DG Territoires et Institutions, Direction Finance et SI, DRH, Direction de la communication, Direction des services financiers Corporate). Par conséquent, seules les fonctions sont considérées (et non les personnes), garantissant ainsi l'application effective des principes de non-discrimination et de diversité.

Concernant les 10 % de postes à plus forte responsabilité, la Société a retenu comme référence le top 25 des bénéficiaires de stock-options (en dehors des membres du Directoire), il en est

ressorti une proportion de femmes de 12 % (3 femmes sur le top 25 des bénéficiaires de stock-options).

1.2.8. Déontologie des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Conflits d'intérêts

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance contient des dispositions détaillées en vue de la prévention des conflits d'intérêts. Il prévoit que :

- les membres du Conseil de surveillance établissent chaque année, en vue de prévenir les conflits d'intérêts, une « déclaration sur l'honneur » relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentielle
- les membres du Conseil de surveillance doivent, par ailleurs, informer le Conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel ils pourraient être impliqués à l'occasion de chaque vote et indépendamment de leur déclaration annuelle
- dans les cas où ils ne peuvent éviter de se trouver en conflit d'intérêts, ils s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante
- les Comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêts : le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil de surveillance, en particulier au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels. Lors de l'examen des comptes, le Comité d'audit se penche, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de chacun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs
- il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes duquel l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société a été sélectionné en cette qualité
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance, est l'oncle de MM. Jean-François Decaux, Directeur Général, Jean-Charles Decaux, Président du Directoire, et Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire.

Mme Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

Condammations

Les membres du Conseil de surveillance déclarent chaque année à la Société les condamnations dont ils ont pu faire l'objet au cours des cinq dernières années (condamnations pour fraude, faillite, mise sous séquestre, incrimination, sanction publique officielle).

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance :

- n'a subi de condamnation pour fraude
- n'a subi d'incrimination ni de sanction publique officielle de la part d'une quelconque autorité réglementaire ou statutaire
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société
- n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société.

1.2.6. Autres informations relatives aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding détenue, directement ou indirectement par certains membres du Directoire (MM. Jean-François, Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux) et du Conseil de surveillance (M. Jean-Pierre Decaux), qui détient elle-même environ 63,929 % des actions de la Société.

Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir et Maurepas, au Royaume-Uni à Londres, en Belgique à Bruxelles et en Espagne à Madrid sont la propriété de la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding. Le groupe occupe ces locaux au titre de contrats de baux commerciaux conclus aux conditions de marché.

Le montant des loyers versés par le groupe à la SCI TroisJean est indiqué en page 277 du présent Document de Référence. Le montant des loyers versés par JCDecaux SA est par ailleurs revu par le Comité d'audit chaque année.

Conventions et engagements règlementés, prêts et garanties consentis par la Société

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 322 du présent Document de Référence prend acte de l'absence de conventions et d'engagements règlementés autorisés au cours de l'exercice 2018 et rend compte des engagements règlementés déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la connaissance de la Société, au cours de l'exercice 2018, aucune convention relevant de l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce n'a été conclue.

1.3. Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

1.3.1. Mandats des membres du Directoire

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercés en 2018 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés inactives dans le domaine de la communication extérieure.

M. JEAN-CHARLES DECAUX – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

49 ans - Nationalité française

Détient 1 166 725 actions

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

Président du Directoire depuis le 17 mai 2018 pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-François Decaux).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat de membre du Directoire : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole, puis l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique Latine, Moyen-Orient et Afrique.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux France (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
JCDecaux España S.L.U (anciennement dénommée El Mobiliario Urbano SLU) (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2014)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eurazeo (société cotée) (France)	Administrateur (depuis le 26 juin 2017)
JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Président (jusqu'au 5 avril 2018) Directeur Général (depuis le 5 avril 2018)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
HLD (SCA) (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 25 mars 2011)
SCI Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
SCI Trois Jean (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
BDC SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 27 juillet 2016)
Médiavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX – DIRECTEUR GÉNÉRAL

60 ans - Nationalité française

Détient 401 752 actions

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

Directeur Général depuis le 17 mai 2018, pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-Charles Decaux).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat de membre du Directoire : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 septembre 2013)
Russ Out of Home BV (Pays-Bas)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 février 2013)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 octobre 2013)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2017)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
Médiavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Président (jusqu'au 1 ^{er} juin 2017)
---------------------------------	--

M. JEAN-SÉBASTIEN DECAUX – MEMBRE DU DIRECTOIRE

42 ans - Nationalité française

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

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

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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

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

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

Depuis le 1^{er} mars 2013, M. Jean-Sébastien Decaux est Directeur Général Europe du Sud, Belgique et Luxembourg, Directeur Général Afrique et Israël.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mars 2013) Directeur Général (à compter du 22 juin 2018) Président (à compter du 14 juin 2017)
JCDecaux South Africa Outdoor Advertising (PTY) Ltd. (Afrique du Sud)	Président du Conseil d'administration et administrateur (1 ^{ère} nomination : 11 février 2013)
JCDecaux Sub-Saharan Africa Holdings (PTY) Ltd. (Afrique du Sud)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 juin 2015)
JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Limited (Nigeria)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 29 janvier 2016)
JCDecaux Portugal - Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 mai 2011)
JCDecaux España SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (jusqu'au 27 juin 2018) et Administrateur (jusqu'au 27 juin 2018) Administrateur Délégué (jusqu'au 27 juin 2018)
JCDecaux España S.L.U (anciennement dénommée El Mobiliario Urbano SLU) (Espagne)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Vice-Président (1 ^{ère} nomination : 3 juillet 2018)
JCDecaux Atlantis SA (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) et Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
JCDecaux Transport España SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (jusqu'au 27 juin 2018) et Administrateur (jusqu'au 27 juin 2018) Administrateur Délégué (jusqu'au 27 juin 2018)
Corporacion Europea de Mobiliario Urbano SA (CEMUSA) (Espagne)	Président du Conseil d'administration (jusqu'au 9 octobre 2018) et Administrateur (jusqu'au 9 octobre 2018) Administrateur délégué (jusqu'au 9 octobre 2018)
IGP Decaux Spa (Italie)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 30 juin 2015) et administrateur (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2002)
Cemusa OOH Italie Srl (Italie)	Président (jusqu'au 1 ^{er} janvier 2017)
Jean-Claude Decaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur et Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2 juin 2004)
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2004)

JCDecaux Airport Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (jusqu'au 7 février 2018)
City Business Media (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 janvier 2007)
MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
	Président (depuis le 5 avril 2018)
JCDecaux Holding (SAS) (France)	Directeur Général (jusqu'au 5 avril 2018) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Holding des Dhuits (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (jusqu'au 11 avril 2017)

M. EMMANUEL BASTIDE – MEMBRE DU DIRECTOIRE

50 ans - Nationalité française

Détient 4 878 actions

Adresse professionnelle : House C10- Stanley Knoll-42 Stanley Village Road- Stanley (Hong Kong)

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

M. Emmanuel Bastide est diplômé de l'Ecole des Mines de Paris (ENSM).
M. Emmanuel Bastide a commencé sa carrière comme Ingénieur Travaux chez Saur en 1994, puis rejoint JCDecaux en 1998 comme Directeur Régional adjoint Ile-de-France-Est. En 1999, il est nommé Responsable du Développement pour l'Asie du Nord hors Japon, poste basé à Hong Kong.

Promu en 2001 Senior Vice-Président de MCDcaux au Japon (société commune de JCDecaux SA et Mitsubishi Corporation dont JCDecaux détient 60 %), il en devient le Président en 2002.

M. Emmanuel Bastide occupe depuis le 1^{er} janvier 2007, les fonctions de Directeur Général Asie de JCDecaux avec notamment, la responsabilité des pays suivants : Japon, Corée, Chine/Hong Kong, Macao, Inde, Thaïlande, Singapour, Malaisie, Mongolie, Vietnam, Birmanie, etc.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 6 janvier 2011)
Chengdu MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 décembre 2011)
Chongqing MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2011)
Suzhou JCDecaux Metro Advertising Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 9 novembre 2012)
JCDecaux (China) Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 mai 2007)
JCDecaux Pearl & Dean Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 janvier 2007)
JCDecaux Cityscape Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
Immense Prestige (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Innovate Ltd. (Hong Kong)	Director (jusqu'au 21 mars 2018)
JCDecaux Digital Vision (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 8 mai 2007)
JCDecaux Vietnam Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 septembre 2008)
MCDcaux, Inc. (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 avril 2014)
Cyclocity, Inc (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 5 octobre 2009)
JCDecaux Korea, Inc. (Corée du Sud)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 octobre 2001)
JCDecaux Macau Ltd. (Macao)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux (M) Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Media Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Mongolia LLC (Mongolie)	Director (1 ^{ère} nomination : 28 avril 2014)
JCDecaux Asia (S) Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Singapore Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Out of Home Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Thailand Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)

JCDecaux Neonlight Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
MNCDecaux Media Utama (Indonésie)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2015)
FMIDecaux Co., Ltd. (Myanmar)	Director (1 ^{ère} nomination : 21 juillet 2017)
MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
Néant	
MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
Néant	

M. DAVID BOURG – MEMBRE DU DIRECTOIRE

49 ans - Nationalité française

Détient 1 025 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 15 janvier 2015

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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

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

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2015)
MédiaKiosk (France)	Membre du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} avril 2015)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2015)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 10 mars 2015)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2015)
JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) LTD (Afrique du Sud)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 juin 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 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

55 ans - Nationalité suisse

Détient 5 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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

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

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

Depuis le 1^{er} septembre 2014, M. Daniel Hofer occupe, les fonctions de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe Centrale et Orientale et Asie Centrale de JCDecaux SA.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 21 mai 2014)
JCDecaux Corporate Services GMBH (Suisse)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 20 août 2014)
Gewista werbe-gesellschaft m.b.H. (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Bulgaria holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur type A (1 ^{ère} nomination : 23 décembre 2014)
JCDecaux Hungary zrt. (Hongrie)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 12 décembre 2014)
RTS Decaux jsc (Kazakhstan)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 septembre 2014)
Big Board Ukraine (BIG BOARD BV) (Ukraine)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Central Eastern Europe Holding GMBH (Autriche)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 12 novembre 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.3.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. GÉRARD DEGONSE – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

71 ans - Nationalité française

Détient 50 757 actions

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

Président du Conseil de surveillance depuis le 15 mai 2013, le Conseil de surveillance du 19 mai 2016 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Il est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013.

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	15 mai 2013
Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance :	19 mai 2016
Date d'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations :	100 %

M. Gérard Degonse est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding jusqu'au 30 juin 2017. M. Gérard Degonse a également occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du Groupe JCDecaux, dont il a été membre du Directoire, de 2000 à 2010. Avant de rejoindre le Groupe JCDecaux, M. Gérard Degonse était Directeur du Financement et de la Trésorerie du Groupe Elf Aquitaine. Auparavant, il avait été Vice President Treasurer et Company Secretary d'Euro Disney.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Octo Technology (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2011)
SCI CARO DES PINS (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 22 mars 2018)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Directeur Général délégué (jusqu'au 30 juin 2017)
Lendix (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)
BDC (France)	Administrateur (jusqu'au 30 juin 2017)
HLD E (Luxembourg)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

75 ans - Nationalité française

Détient 1574 actions

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

Vice-Président du Conseil de surveillance depuis le 9 octobre 2000, le Conseil de surveillance du 11 mai 2017 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	9 octobre 2000
---	----------------

Date du dernier renouvellement de membre du Conseil de surveillance :	11 mai 2017
---	-------------

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

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 80 %

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

SCI Bagavi	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
------------	---

SCI Criluca	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
-------------	---

SCI JPJM	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2016)
----------	--

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

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

M. MICHEL BLEITRACH (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

73 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

M. Michel Bleitrach est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013 et Président du Comité d'Éthique depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 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 %

Ancien élève de l'École Polytechnique (X65) et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, M. Michel Bleitrach est également titulaire d'une licence de Sciences Economiques et d'un Master Of Business Administration (Berkeley).

Il est Administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président honoraire de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires. Il est Administrateur de SOCOTEC et Président du Conseil de surveillance d'INDIGO.

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

ALBIOMA (France) (société cotée) Vice-Président du Conseil d'administration (jusqu'au 30 mai 2018)

SPIE SA (France) (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 2011)

INDIGO (France) Président du Conseil de surveillance (1^{ère} nomination : 2 juillet 2014)

SOCOTEC (France) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} octobre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

VEDICI (France) Administrateur (jusqu'au 16 septembre 2014)

KEOLIS SA (France) Administrateur (jusqu'au 31 mars 2014)

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

33 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 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 : 80 %

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

Depuis octobre 2017, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Marketing Project Leader chez Piaget, au sein du Groupe Richemont International, dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

50 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Mme Bénédicte Hautefort est également membre du Comité d'audit depuis le 11 mai 2017.

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

Diplômée d'HEC, Bénédicte Hautefort est la fondatrice d'EquityStories, agence de communication financière, et de l'Hebdo des AG, publication digitale de référence sur l'actualité de la gouvernance et des relations investisseurs sur la Place de Paris.

Elle a eu auparavant un parcours d'auditeur (Arthur Andersen) et de direction financière et stratégique d'entreprise (Péchiney), avant de créer en 2003 une première agence de communication financière, InvestorSight, puis d'intégrer Havas Paris en 2011.

Elle est également depuis 2013 administratrice du Groupe Flo et Présidente de son Comité d'audit.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Groupe Flo Administrateur (1^{ère} nomination : 2013)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. HERVÉ HERCHIN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS (DEPUIS LE 25 OCTOBRE 2018)

58 ans - Nationalité française

Ne détient aucune action

Adresse professionnelle : 210, impasse Louis Ferdinand Herold 34076 Montpellier (France)

Monsieur Hervé Herchin est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1^{ère} nomination par le Comité d'entreprise : 25 octobre 2018

Date d'échéance du mandat : 25 octobre 2021

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

M. Hervé Herchin a rejoint le Groupe en 1989. Depuis le 1^{er} janvier 2018, il est Responsable Régional du Développement et du Patrimoine de la région Occitanie.

M. Hervé Herchin a été nommé membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'entreprise du 25 octobre 2018 pour une durée de 3 ans. Conformément à la loi, M. Hervé Herchin a renoncé à ses mandats de représentants du personnel au sein de l'UES JCDecaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 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 (JUSQU'AU 29 OCTOBRE 2018)

56 ans - Nationalité française

Ne détient aucune action

Adresse professionnelle : 19, quai du Moulin de Cage 92230 Gennevilliers (France)

Mme Sylvie Lelouarn était également membre du Comité des rémunérations et des nominations jusqu'au 29 octobre 2018.

Date de 1^{ère} nomination par le Comité d'entreprise : 29 octobre 2015

Date d'échéance du mandat : 29 octobre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 80 %

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 avait 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 avait renoncé à son mandat de membre titulaire du CE de l'UES JCDecaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 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

76 ans - Nationalité française

Détient 1000 actions

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

M. Pierre Mutz est également membre du Comité d'audit depuis le 13 mai 2009, Président du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013 et membre du Comité d'Éthique depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1 ^{ère} nomination :	13 mai 2009
Date du dernier renouvellement :	17 mai 2018
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 d'audit :	100 %
Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations :	100 %

Diplômé de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la Préfecture de police et Préfet, Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

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

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

M. Pierre Mutz est Préfet de Région Honoraire.

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eiffage (société cotée) (France)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2008)
----------------------------------	---

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Axa France IARD (France)	Administrateur (jusqu'au 6 mai 2015)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (jusqu'en juin 2014)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (jusqu'en décembre 2016)
France Habitation (France)	Administrateur (jusqu'en juin 2016)

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

83 ans - Nationalité française

Détient 1020 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

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 %

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 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France) Gérant (1^{ère} nomination : 23 juillet 2001)

Arthur SA (France) Administrateur (1^{ère} nomination : nc)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

68 ans - Nationalité suisse

Détient 30 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

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

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

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

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

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 ^{ère} nomination : juillet 2008)
Lagardère SCA (France) (société cotée)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2010)
Verny Capital (Kazakhstan)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)
Gordon S.Blair (Monaco)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Oredon Associates (Royaume-Uni)	Administrateur (jusqu'en 2015)
Dombes SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)
IRR SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

55 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Marie-Laure Sauty de Chalon détient une maîtrise en droit et est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Après une carrière dans diverses régies publicitaires au sein de la presse et de la télévision, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon a pris la Direction générale de Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle devient Président-directeur général de Consodata North America.

Elle a ensuite pris en 2004 la tête du Groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Elle a été de juin 2010 à mai 2018, Présidente-directrice générale du groupe Aufeminin.

Elle a fondé Factor K en juillet 2018 et est professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Marie-Laure Sauty de Chalon est également membre de l'Autorité de la concurrence depuis 2014.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Au féminin SA (France) (société cotée)	Présidente-directrice générale (jusqu'au 27 avril 2018)
SARL Au féminin Productions (France)	Gérante (jusqu'au 27 avril 2018)
goFeminin.de GmbH (Allemagne)	Co-gérant (jusqu'au 27 avril 2018)
soFeminine.co.uk Ltd.(Royaume-Uni)	Director (jusqu'au 27 avril 2018)
SAS Marmiton (France)	Président (jusqu'au 27 avril 2018)
SAS Etoile Casting (France)	Président (jusqu'au 27 avril 2018)
SAS Les Rencontres au féminin (France)	Président (jusqu'au 27 avril 2018)
My Little Paris (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 27 avril 2018)
LVMH (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
Carrefour (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juillet 2017)
Coorpacademy (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juillet 2017)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MME LEILA TURNER (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

35 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Leila Turner est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un Master en relations internationales de Columbia University à New York. Elle a également étudié au Département d'Etudes de l'Arabe Contemporain du Caire et au sein de Georgetown University à Washington D.C.

Après quelques années à San Francisco consacrées au rapprochement des grands groupes et des start-ups, Leila Turner rejoint FABERNOVEL à Paris en 2011 pour participer au lancement d'une activité dédiée au développement de la culture et des pratiques d'innovation des leaders d'entreprise. Elle s'est ensuite concentrée sur le développement commercial de FABERNOVEL Paris puis prend en 2015 la responsabilité de CEO de FABERNOVEL INNOVATE, l'agence d'innovation du Groupe FABERNOVEL dont elle est alors associée.

Leila Turner quitte ses fonctions pour rejoindre la maison Chanel et s'installer à New York à l'été 2018. Elle y occupe aujourd'hui le poste de Head of Incubation au sein de la récente Direction de l'Innovation du groupe.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2018 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce)

1.4.1. Structure du capital de la Société

Ces éléments sont détaillés dans les parties « Actionnariat » en page 274 et « Capital » en page 280 du présent Document de Référence.

1.4.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce/liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote (hormis la privation des droits de vote des actions n'ayant pas fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil statutaire pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital - article 9 des statuts) ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

1.4.3. Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.

Ces informations sont mentionnées en page 275 du présent Document de Référence.

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

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

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

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

1.4.6. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur et sont détaillées en page 214 du présent Document de Référence.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

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

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en page 281 du présent Document de Référence.

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

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012, modifié par avenants le 14 février 2014, le 10 juillet 2015 et le 16 novembre 2018 pour un montant de 825 millions d'euros, est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

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

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans la partie « Rémunérations des membres du Directoire » en page 245 du présent Document de Référence. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

1.5. Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport du Directoire dans les trois mois de la clôture de l'exercice.

Après vérification et contrôle des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2018 arrêtés par le Directoire et après examen du Comité d'audit du 5 mars 2019, le Conseil de surveillance informe l'Assemblée Générale qu'il n'a pas d'observation à formuler sur ces comptes.

Le Conseil de surveillance n'a par ailleurs pas d'observation à formuler sur le rapport de gestion du Directoire dont il a examiné le projet lors de sa séance du 6 mars 2019.

1.6. Autres informations

Les informations ci-dessous et les paragraphes du présent Document de Référence auxquels il est fait renvoi, font partie intégrante du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

1.6.1. Les informations relatives aux rémunérations de chaque mandataire social

Les informations relatives :

- à la politique de rémunération des mandataires sociaux,
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice 2018 à chaque mandataire social,
- aux engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci,

sont décrites dans la partie « Rémunérations et avantages » figurant en page 245 du présent Document de Référence.

1.6.2. Tableau des délégations en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital

Le tableau des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale dans le domaine des délégations des

augmentations de capital figure en page 281 du présent Document de Référence.

1.6.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites dans les statuts et résumées dans le présent Document de Référence en page 211.

2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

2.1. Politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale

Les développements qui suivent constituent la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance établie en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Cette politique présente les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux.

2.1.1. Principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Directoire

1) Principes

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres du Directoire sont proposés par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvés par le Conseil de surveillance.

Les principes qui régissent la détermination des rémunérations des membres du Directoire sont établis dans le cadre de l'article 24.1 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 16 mai 2019, sa rémunération serait déterminée conformément à ces principes.

Les principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Directoire sont présentés ci-après et seront soumis au vote de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, le versement en 2020 des éléments de rémunérations variables et exceptionnels composant la rémunération au titre de l'exercice 2019 sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social concerné.

2) Composantes de la rémunération des membres du Directoire

A titre liminaire, il convient de préciser que :

- M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général, perçoivent respectivement une rémunération au titre de leur mandat
- 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 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.

• Rémunération fixe

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

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

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations peut s'appuyer, pour faire une recommandation au Conseil de surveillance, sur des études comparatives des rémunérations des mandataires sociaux.

Il est également précisé que toute augmentation significative de la rémunération fixe des membres du Directoire fait l'objet d'une justification dans le Document de Référence.

• Rémunération variable annuelle

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

Il convient de préciser que la rémunération variable des membres du Directoire est une rémunération individualisée et conditionnelle, reposant sur des critères quantifiables et qualitatifs exigeants (la nature de ces critères sont détaillés au paragraphe 2.2 Rémunérations des membres du Directoire).

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 pourcentages sont détaillés au paragraphe 2.2 Rémunérations des membres du Directoire).

• Rémunération exceptionnelle

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

• Jetons de présence

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

- Avantages en nature

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en nature telle que la mise à disposition d'un/de véhicule(s) de fonction, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de leurs enfants.

- Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites.

Actions gratuites

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

Stock-options

Attribution

Le Directoire peut attribuer des stock-options aux membres du Directoire jusqu'à un pourcentage maximal de leur rémunération fixe déterminé chaque année par le Conseil de surveillance.

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

M. Jean-Sébastien Decaux, M. David Bourg, M. Emmanuel Bastide et M. Daniel Hofer sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du Groupe.

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

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

Exercice

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

En cas de démission, sauf décision contraire du Directoire, le bénéficiaire peut exercer, au plus tard le jour de son départ de la Société, les options exerçables à cette date uniquement. Les options attribuées et non exerçables à cette date sont perdues.

- Retraite supplémentaire

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire obéissant aux principes de détermination des rémunérations énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

- Indemnités de non-concurrence.

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'indemnités de non-concurrence.

3) Composantes de la rémunération des membres du Directoire approuvées par l'Assemblée Générale, conformément à la procédure des conventions et engagements réglementés

Les éléments de rémunération mentionnés ci-dessous ne sont qu'un rappel des éléments déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

- Régime de retraite supplémentaire

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 110 139,60 CHF pour une année pleine.

L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. Toutefois, toujours dans la limite réglementaire, M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie du montant de sa rémunération variable soit déduite de sa rémunération variable pour être convertie en cotisation à des fonds de retraite.

Le versement par la Société de la cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance recommandées par le Comité des rémunérations et des nominations et définies par le Conseil de surveillance, et dont les détails figurent dans le présent Document de Référence.

Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} résolution).

- Indemnités de non-concurrence.

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

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

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} et 8^{ème} résolutions).

2.1.2. Principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

1) Principes

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres du Conseil de surveillance sont établis conformément au Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

2) Composantes de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de rémunération variable, de stock-options ou d'actions gratuites.

Les membres du Conseil de surveillance perçoivent uniquement des jetons de présence.

L'enveloppe globale des jetons de présence est approuvée par l'Assemblée Générale, et leur répartition est revue annuellement par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvée par le Conseil de surveillance.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil de surveillance se composent d'une partie fixe et d'une partie variable prépondérante conditionnée à la participation effective des membres aux réunions du Conseil. Les montants alloués au titre de la partie fixe sont réglés au prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice.

Les jetons de présence versés aux membres des Comités se composent d'une partie variable uniquement, conditionnée à la participation effective des membres aux réunions du Comité.

Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Il convient également de préciser qu'au-delà de 4 réunions annuelles, toute réunion supplémentaire du Conseil de surveillance donne lieu au versement de jetons de présence supplémentaires. Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de jetons de présence lorsque le Conseil de surveillance se réunit par conférence téléphonique.

Concernant les Comités, au-delà du nombre de réunions prévues annuellement, toute réunion supplémentaire, physique, par conférence téléphonique ou par visioconférence, ne donne pas lieu au versement d'un complément de rémunération.

2.2. Rémunérations des membres du Directoire

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2018 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) sont décrites ci-dessous.

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

- Pour les rémunérations payées en livre sterling, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2018 des taux de change de la livre sterling, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,130319 euro
- Pour les rémunérations payées en franc suisse, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2018 des taux de change du franc suisse, soit un taux de change de 1 franc suisse pour 0,865832 euro
- Pour les rémunérations payées en dollar de Hong Kong, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2018 des taux de change du dollar de Hong Kong, soit un taux de change de 1 dollar de Hong Kong pour 0,108039 euro

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des mandataires sociaux est indiqué en page 246 du Document de Référence.

2.2.1. Informations concernant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux, Président du Directoire et membre du Directoire au titre de l'exercice 2018

2.2.1.1. Eléments composant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2018

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Jean-Charles Decaux au même niveau qu'en 2017, soit 1 023 435 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux pouvait atteindre 150 % de la rémunération fixe annuelle, dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2018, dont :
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2017
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2018.
- 50 % de la rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget 2018 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées par exemple à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et les enjeux de développement durable.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et au vu des performances du Groupe, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux une rémunération variable représentant 90 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 921 092€), se décomposant ainsi :

- 40 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux, 50 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques réalisées au cours de l'année 2018, et plus particulièrement le gain de contrats transformants, l'accélération de la transformation digitale et le renforcement du positionnement du Groupe dans le monde.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

Néant.

M. Jean-Charles Decaux ne dispose pas de stock-options, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire/Assurance-vie

M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une assurance-vie.

Indemnités de rupture

Néant.

2.2.1.2. Synthèse des rémunérations de M. Jean-Charles Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 712 761	1 967 703
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice autres plans de rémunérations long terme	0	0
TOTAL	1 712 761	1 967 703
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-26 %	+14,8 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017		2018	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	665 233 ⁽¹⁾	1 265 620 ⁽²⁾	921 092 ⁽³⁾	665 233 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁴⁾	6 561	6 561	6 543	6 543
Assurances vie/retraite spécifique	17 532	17 532	16 633	16 633
TOTAL	1 712 761	2 313 148	1 967 703	1 711 844

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 65 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽²⁾ 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).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2019 au titre de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2019, soit 90 % 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 2018).

⁽⁴⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux Holding

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

- au cours de l'exercice 2017 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2018 : une rémunération fixe de 200 000 euros.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribués à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Charles Decaux devenues disponibles durant l'exercice
Néant.

8. Autres informations

CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

2.2.2. Informations concernant la rémunération de M. Jean-François Decaux, Directeur Général et membre du Directoire, au titre de l'exercice 2018

2.2.2.1. Eléments composant la rémunération de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2018

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Jean-François Decaux au même niveau qu'en 2017 soit 1 023 435 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable de M. Jean-François Decaux pouvait atteindre 150 % de la rémunération fixe annuelle, dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2018, dont :
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2017
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2018.
- 50 % de la rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget 2018 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées par exemple à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et les enjeux de développement durable.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et au vu des performances du Groupe, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux une rémunération variable représentant 90 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 921 092 €), se décomposant ainsi :

- 40 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux, 50 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques réalisées au cours de l'année 2018, et plus particulièrement le gain de contrats transformants, l'accélération de la transformation digitale et le renforcement du positionnement du Groupe dans le monde.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de deux véhicules de fonction au Royaume-Uni.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

Néant.

M. Jean-François Decaux ne dispose pas de stock-options, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

M. Jean-François Decaux bénéficie d'une assurance-vie.

Indemnités de rupture

Néant.

2.2.2.2. Synthèse des rémunérations de M. Jean-François Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à Monsieur Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 765 929	2 025 085
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 765 929	2 025 085
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-26,3 %	+14,4 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017		2018	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	665 233 ⁽¹⁾	1 265 620 ⁽²⁾	921 092 ⁽³⁾	665 233 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	25 000 ⁽⁴⁾	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	59 696	59 696	63 894	63 894
Assurances vie/retraite spécifique	17 565	17 565	16 664	16 664
TOTAL	1 765 929	2 391 316	2 025 085	1 769 226

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 65 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽²⁾ 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).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2019 au titre de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2019, soit 90 % 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 2018).

⁽⁴⁾ Jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 et versés en 2017.

⁽⁵⁾ Correspond à deux véhicules de fonction.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux Holding

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

- au cours de l'exercice 2017 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2018 : une rémunération fixe de 200 000 euros.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribués à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-François Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. Autres informations

CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

2.2.3. Informations concernant la rémunération de M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2018

2.2.3.1. Eléments composant la rémunération de M. Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2018

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Jean-Sébastien Decaux au même niveau qu'en 2017, soit 406 097 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable pouvait 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 en 2018, dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2017
- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2018.

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

Si le plafond de 100 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire peut être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % de sa rémunération fixe annuelle), au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par M. Jean-Charles Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2018, 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 sa rémunération fixe annuelle (soit €) se décomposant ainsi :

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

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Sébastien Decaux 50 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2018 et, plus particulièrement, dans la péninsule ibérique, avec le gain des 2 lots de l'appel d'offres du mobilier urbain et des panneaux digitaux grand format de la ville de Lisbonne (15 ans) et le renouvellement du contrat de mobilier urbain de Bilbao (15 ans).

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en Italie.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

En 2018, le Directoire n'a pas attribué de stock-options à M. Jean-Sébastien Decaux.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées en 2017 à M. Jean-Sébastien Decaux est mentionné dans le tableau ci-après.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 157 et 158.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

Néant.

2.2.3.2. Synthèse des rémunérations de M. Jean-Sébastien Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	695 704	817 572
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	15 848	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	711 552	817 572
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-16 %	+14,9 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017		2018	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018
Rémunération fixe	406 097	406 097	406 097	406 097
Rémunération variable annuelle	284 268 ⁽¹⁾	406 097 ⁽²⁾	406 097 ⁽³⁾	284 268 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁴⁾	5 339	5 339	5 378	5 378
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	695 704	817 533	817 572	695 743

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 70 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽²⁾ 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).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2019 au titre de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2019, 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 2018).

⁽⁴⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux Holding

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

- au cours de l'exercice 2017 : une rémunération fixe de 200 000 euros
- au cours de l'exercice 2018 : une rémunération fixe de 200 000 euros.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Jean-Sébastien Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. Autres informations

CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	✓		✓		✓		✓

2.2.4. Informations concernant la rémunération de M. Emmanuel Bastide, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2018

2.2.4.1. Eléments composant la rémunération de M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2018

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide au même niveau qu'en 2017, soit 432 600 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable pouvait 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 en 2018 dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2017
- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2018.

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

Si le plafond de 100 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire peut être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % de sa rémunération fixe annuelle), au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par M. Jean-Charles Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2018, 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 100 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 432 600 €) se décomposant ainsi :

- 100 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 0 % au titre des objectifs qualitatifs.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction à Hong Kong.

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

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

En 2018, le Directoire n'a pas attribué de stock-options à M. Emmanuel Bastide.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées en 2017 à M. Emmanuel Bastide est mentionné dans le tableau ci-après.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 157 et 158.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

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

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

2.2.4.2. Synthèse des rémunérations de M. Emmanuel Bastide

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	947 987	1 083 080
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	16 391	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	964 378	1 083 080
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-6 %	+12,3 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017		2018	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018
Rémunération fixe	432 600 ⁽¹⁾	432 600 ⁽¹⁾	432 600	432 600 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	367 710 ⁽²⁾	210 000 ⁽³⁾	432 600 ⁽⁴⁾	367 710 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	210 000 ⁽⁵⁾	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁶⁾	147 677	147 677	217 880	217 880
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	947 987	1 000 277	1 083 080	1 018 190

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

Au titre de la période allant de janvier à août 2017 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est positif de 1547 dollars de Singapour. Au titre de la période allant de septembre à décembre 2017 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Hong Kong par rapport à l'euro cet ajustement est positif de 45 542 dollars de Hong Kong. Au titre de 2018 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Hong Kong par rapport à l'euro cet ajustement est positif de 144 418 dollars de Hong Kong.

⁽²⁾ Rémunération versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 85 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽³⁾ Rémunération variable 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).

⁽⁴⁾ Rémunération variable à verser en 2019 au titre de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2019, 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 2018).

⁽⁵⁾ Rémunération exceptionnelle suite au gain des contrats de Tokyo.

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

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Emmanuel Bastide au cours de l'exercice 2017, ni au cours de l'exercice 2018.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Emmanuel Bastide devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. Autres informations

CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓			✓		✓	✓	

2.2.5 Informations concernant la rémunération de M. David Bourg, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2018

2.2.5.1. Eléments composant la rémunération de M. David Bourg au titre de l'exercice 2018

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. David Bourg au même niveau qu'en 2017, soit 412 000 €.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable de M. David Bourg pouvait atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2018:
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2017
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2018.
- 50 % du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget 2018 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment.

Si le plafond de 100 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de sociétés) ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2018, 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 sa rémunération fixe annuelle (soit 412 000 €) se décomposant ainsi :

- 40 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 60 % au titre des objectifs qualitatifs

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg 60 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations accomplies au

cours de l'année 2018 et, plus particulièrement, la maîtrise des coûts, des investissements et du besoin en fond de roulement, la diversification des sources de financement avec notamment l'émission obligataire, les dossiers M&A, les restructurations liées aux M&A et le lancement des projets de mise en conformité (sapin II, devoir de vigilance, GDPR, IFRS16).

Rémunération exceptionnelle

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

Jetons de présence

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Stock-options

En 2018, le Directoire n'a pas attribué de stock-options à M. David Bourg.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées en 2017 à M. David Bourg est mentionné dans le tableau ci-après.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 157 et 158.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

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

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

2.2.5.2. Synthèse des rémunérations de M. David Bourg

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

<i>En euros</i>	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	796 042	855 167
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	15 611	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	811 653	855 167
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-3 %	+5,4 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

<i>En euros</i>	2017		2018	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018
Rémunération fixe	412 000	412 000	412 000	412 000
Rémunération variable annuelle	350 200 ⁽¹⁾	400 000 ⁽²⁾	412 000 ⁽³⁾	350 200 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle ⁽⁴⁾	30 271	30 271	27 614	27 614
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	3 571	3 571	3 553	3 553
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	796 042	845 842	855 167	793 367

(1) Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 85 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

(2) Rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, 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 2016).

(3) Rémunération variable à verser en 2019 au titre de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2019, 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 2018).

(4) Correspond à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.

(5) Correspond à un véhicule de fonction.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. David Bourg par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. David Bourg au cours de l'exercice 2017, ni au cours de l'exercice 2018.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. David Bourg devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. Autres informations

CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓			✓		✓	✓	

2.2.6 Informations concernant la rémunération de M. Daniel Hofer, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2018

2.2.6.1. Eléments composant la rémunération de M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2018

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de M. Daniel Hofer au même niveau qu'en 2017, soit à 627 977,61 CHF.

la ville de Vienne avec une composante digitale et une redevance inférieure à 15 % du chiffre d'affaires.

Rémunération exceptionnelle
Néant.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable de M. Daniel Hofer peut atteindre 130 % de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(*) des pays de sa zone de responsabilité en 2018, dont :

Jetons de présence
Néant.

Avantages en nature
Néant.

Actions gratuites
Néant.

Stock-options

En 2018, le Directoire n'a pas attribué de stock-options à M. Daniel Hofer.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées en 2017 à M. Daniel Hofer est mentionné dans le tableau ci-après.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 157 et 158.

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

Si le plafond de 130 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application du critère quantifiable, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 130 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par M. Jean-François Decaux.

Régime de retraite supplémentaire /Assurance-vie

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

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

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

Pour l'exercice 2018, M. Daniel Hofer a opté pour un versement complémentaire sur son fonds de retraite prélevé sur sa rémunération variable.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2018, 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 sa rémunération fixe annuelle (soit 816 371 CHF) se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 130 % au titre des objectifs qualitatifs.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2018 et, plus particulièrement, à Berlin avec les abris de bus et tramways ainsi que le contrat exclusif pour 15 ans des 1 000 faces publicitaires rétroéclairées et digitales, de différentes tailles, sur domaine public et le renouvellement pour 8 ans des contrats du mobilier urbain de

Indemnités de rupture

Néant.

2.2.6.2. Synthèse des rémunérations de M. Daniel Hofer

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

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 417 429	1 345 925
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	21 826	0
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 439 255	1 345 925
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-1,1 %	-6,48 %

2. Récapitulatif des rémunérations dues et versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros ⁽¹⁾	2017		2018	
	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017	MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018
Rémunération fixe	564 893	564 893	543 723	543 723
Rémunération variable annuelle	730 774 ⁽²⁾	739 490 ⁽³⁾	706 840 ⁽⁴⁾	730 774 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence ⁽⁴⁾	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
Assurances vie/retraite spécifique	121 762 ⁽⁵⁾	121 762 ⁽⁵⁾	95 362 ⁽⁶⁾	95 362 ⁽⁶⁾
TOTAL	1 417 429	1 426 145	1 345 925	1 369 859

⁽¹⁾ Le montant de la rémunération varie selon le taux de change appliquée en 2017 et en 2018

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 130 % du salaire fixe annuel (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de son salaire fixe annuel au titre de l'exercice 2017).

⁽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⁾ Rémunération variable à verser en 2019 au titre de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2019, 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 2018).

⁽⁵⁾ À ce montant s'ajoute 22 687 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle

⁽⁶⁾ Dont 47 681 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle.

3. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Daniel Hofer au cours de l'exercice 2017, ni au cours de l'exercice 2018.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Daniel Hofer durant l'exercice

Néant.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Daniel Hofer durant l'exercice

Néant.

6. Actions attribuées gratuitement à M. Daniel Hofer durant l'exercice

Néant.

7. Actions attribuées gratuitement à M. Daniel Hofer devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

8. Autres informations

CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
✓		✓			✓		✓

2.2.7. Vote des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux

En application des articles L.225-82-2 et L.225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur :

- au Président du Conseil de surveillance, M. Gérard Degonse (éléments présentés en page 270 du présent Document de Référence)
- au Président du Directoire, M. Jean-Charles Decaux
- aux autres membres du Directoire : M. Jean-François Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2018 ne pourront être versés aux personnes concernées qu'après approbation de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 (13^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versée ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos à M. Jean-Charles Decaux, Directeur Général jusqu'au 17 mai 2018 et Président du Directoire à compter du 17 mai 2018.

M. JEAN-CHARLES DECAUX

ELEMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/20187

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	1 023 435	La rémunération fixe brute de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2018 a été arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017.
Rémunération variable annuelle	921 092	La rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2018 et atteinte du budget 2018 pour les ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (réalisations stratégiques : signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et enjeux de développement durable), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2018 a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 6 mars 2019, à 921 092 €, soit 90 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-Charles Decaux n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	6 543	M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en France.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 (14^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos aux autres membres du Directoire, à savoir M. Jean-François Decaux (Président du Directoire jusqu'au 17 mai 2018 et Directeur Général à compter du 17 mai 2018), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2018

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2018 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	921 092	La rémunération variable de M. Jean-François Decaux est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2018 et atteinte du budget 2018 pour les ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (réalisations stratégiques : signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et enjeux de développement durable), le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2018 a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 6 mars 2019, à 921 092 €, soit 90 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-François Decaux n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	63 894	M. Jean-François Decaux bénéficie de deux voitures de fonction mises à sa disposition au Royaume-Uni.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. JEAN-SÉBASTIEN DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2018

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	406 097	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2018 ⁷ arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 ⁷ décembre 2017 ⁶ , sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	406 097	La rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables complétés le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité en 2018) et des critères qualitatifs (réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux, au titre de l'exercice 2018, a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 6 mars 2019, à 406 097 €, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu de rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-Sébastien Decaux n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	5 378	M. Jean-Sébastien Decaux bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en Italie.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. EMMANUEL BASTIDE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2018

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	432 600	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2018 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	432 600	La rémunération variable de M. Emmanuel Bastide est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables complétés le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité en 2018) et des critères qualitatifs (réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide, au titre de l'exercice 2018 a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 6 mars 2019, à 432 600 €, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Emmanuel Bastide n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	217 880	M. Emmanuel Bastide bénéficie à Hong Kong d'une voiture, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Emmanuel Bastide bénéficie, en contrepartie d'un engagement de non-concurrence de 2 ans, d'une indemnité à verser pendant la même durée correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles. Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (7 ^{ème} résolution).
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. DAVID BOURG

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2018

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	412 000	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2018 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	412 000	La rémunération variable de M. David Bourg est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables complété le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2018 et atteinte du budget 2018 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions dont M. David Bourg a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux), le montant de la rémunération variable de M. David Bourg, au titre de l'exercice 2018 a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 6 mars 2019, à 412 000 €, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. David Bourg n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	27 614	M. David Bourg bénéficie d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10 ^{ème} des congés payés.
Jetons de présence	-	M. David Bourg n'a pas perçu de jetons de présence
Attribution de stock-options	-	M. David Bourg n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. David Bourg n'a pas perçu d'actions gratuites
Valorisation des avantages de toute nature	3 553	M. David Bourg bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en France.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. David Bourg ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	-	M. David Bourg bénéficie, en contrepartie d'un engagement de non-concurrence de 2 ans, d'une indemnité à verser pendant la même durée correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles. Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (8 ^{ème} résolution).
Régime de retraite supplémentaire	-	M. David Bourg ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

M. DANIEL HOFER

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2018

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	543 723	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2018 arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	706 840	<p>La rémunération variable de M. Daniel Hofer est plafonnée à 130 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 130 % au titre d'objectifs quantifiables complétés le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond).</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité en 2018) et des critères qualitatifs (réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-François Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Daniel Hofer, au titre de l'exercice 2018 a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 6 mars 2019, à 706 840 €, soit 130 % de sa rémunération fixe.</p> <p>M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie de sa rémunération variable soit reversée par la Société à un fonds de retraite. M. Daniel Hofer a exercé cette option et un montant de 47 681 € a été affecté à son régime de retraite supplémentaire.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Daniel Hofer n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	-	M. Daniel Hofer n'a pas bénéficié d'avantage en nature.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Daniel Hofer ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Daniel Hofer ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Régime de retraite supplémentaire	95 362	<p>M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation par l'entreprise à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 95 362 € pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. M. Daniel Hofer a la possibilité, dans la limite réglementaire, d'opter pour que la Société augmente sa cotisation en contrepartie d'une diminution égale de sa rémunération variable.</p> <p>Le versement de cette cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance suivantes : 50 % du montant de la cotisation seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe et la marge opérationnelle du Groupe, tels que publiés par JCDecaux SA, aient chacun progressé d'au moins 3 % sur au moins un des 3 derniers exercices sociaux précédant celui du versement de la cotisation et 50 % du montant de la cotisation seront versés au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence. Au titre de l'exercice 2018, le montant de cette cotisation a été évalué à 47 681 € auquel s'est ajouté, conformément à l'option que peut prendre M. Daniel Hofer, un montant de 47 681 € prélevé sur le montant de sa rémunération variable 2018, soit un montant global de 95 362 €.</p>

2.3. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

2.3.1. Principes et règles de détermination

Le montant global des jetons de présence, fixé à 425 000 euros par an depuis le 1^{er} janvier 2017 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017) est réparti ainsi par le Conseil de surveillance (en euros) :

CONSEIL DE SURVEILLANCE (PAR MEMBRE – POUR 4 RÉUNIONS)					COMITÉ D'AUDIT (POUR 4 RÉUNIONS)		COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS (POUR 2 RÉUNIONS)	
PARTIE FIXE MEMBRE	PARTIE FIXE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	RÉUNION SUPPLÉMENTAIRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE
13 000	20 000	14 000	22 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018 a décidé de répartir le montant des jetons de présence de la façon suivante pour 2019 :

CONSEIL DE SURVEILLANCE (PAR MEMBRE – POUR 4 RÉUNIONS)					COMITÉ D'AUDIT (PAR MEMBRE - POUR 4 RÉUNIONS)		COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS (PAR MEMBRE - POUR 2 RÉUNIONS)		COMITÉ ETHIQUE (PAR MEMBRE - POUR 2 RÉUNIONS)	
PARTIE FIXE MEMBRE	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE FIXE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	RÉUNION SUPPLÉMENTAIRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE
13 000 €	14 000 €	20 000 €	22 000 €	2 050 €	17 500 €	10 000 €	8 500 €	5 000 €	8 500 €	5 000 €
<i>(soit 3 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 3 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 5 000 € par réunion)</i>	<i>(soit 5 000 € par réunion)</i>		<i>(soit 4 375 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 4 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 4 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>

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

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

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

2.3.2. Montants bruts versés (en euros) au titre de l'exercice 2018

M. GÉRARD DEGONSE – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
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	181 985	-
TOTAL	228 985	47 000

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	23 500	23 500
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	23 500	23 500

M. MICHEL BLEITRACH – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	32 000	32 000

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	20 000	23 500
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	20 000	23 500

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT – MEMBRE INDEPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	20 250	27 000
- Comité d'audit	3 750	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	24 000	34 500

*depuis le 11 mai 2017

M. HERVE HERCHIN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS*

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	-	6 750
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	-	6 750

*depuis le 25 octobre 2018

MME SYLVIE LELOUARN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS*

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	20 250
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	2 500
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	32 000	22 750

*depuis le 29 octobre 2018

M. PIERRE MUTZ – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	6 000	6 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	40 500	40 500

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	27 000	27 000

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	15 000	15 000
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	42 000	42 000

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	20 250	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	20 250	27 000

*depuis le 11 mai 2017

MME LEILA TURNER – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS VERSÉS EN 2017	MONTANTS VERSÉS EN 2018
JETONS DE PRÉSENCE :		
- Conseil de surveillance	20 250	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS	-	-
TOTAL	20 250	27 000

*depuis le 11 mai 2017

2.3.3. Vote des actionnaires sur la rémunération individuelle du Président du Conseil de surveillance

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 (15ème résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération, versée ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos, au Président du Conseil de surveillance.

M. GÉRARD DEGONSE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2018

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération fixe.
Rémunération variable annuelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération supplémentaire.
Jetons de présence	47 000	M. Gérard Degonse perçoit des jetons de présence de JCDecaux SA en sa qualité de Président du Conseil de surveillance et de membre du Comité des rémunérations et des nominations.
Attribution de stock-options	-	M. Gérard Degonse ne perçoit pas de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Gérard Degonse ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'avantage de toute nature.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS SOUMIS AU VOTE (EN EUROS)	COMMENTAIRES
Indemnité de départ	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

2.4. Opérations réalisées sur les titres de JCDecaux SA par des dirigeants ou des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'année 2018 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2018, Mesdames Bénédicte Hautefort et Leila Turner en leur qualité de membre du Conseil de surveillance, ont déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

MEMBRE	NATURE DE L'OPÉRATION	DATE DE L'OPÉRATION	PRIX UNITAIRE (EN EUROS)	MONTANT DE L'OPÉRATION (EN EUROS)
Bénédicte Hautefort	Achat de 1 000 actions	14/03/2018	29,44 €	29 440,00 €
Leila Turner	Achat de 1 000 actions	03/01/2018	34,0133 €	34 013,30 €

2.5. Informations sur les options de souscription d'actions

2.5.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 934 802 options ont été attribuées par le Directoire au cours de l'exercice 2011.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, 1 144 734 options ont été attribuées par le Directoire au cours de l'exercice 2012.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, 1 326 696 options ont été attribuées au cours des exercices 2014 et 2015.

Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options, un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, 1 211 011 options ont été attribuées au cours des exercices 2016 et 2017.

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Mixtes du 11 mai 2017 et 17 mai 2018, aucune option n'a été attribuée au cours de l'exercice 2018.

Les attributions d'options par la Société, en ce y compris aux membres du Directoire, sont conditionnées à l'atteinte d'objectifs définis en début d'année précédente.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	13/05/2009	11/05/2011		15/05/2013		13/05/2015
Dates d'attribution des options par le Directoire	17/02/2011	21/02/2012	17/02/2014	16/02/2015	17/02/2016	13/02/2017
Nombre d'options attribuées	934 802 options	1 144 734 options	780 392 options	546 304 options	866 903 options	344 108 options
Nombre de bénéficiaires	220 bénéficiaires	215 bénéficiaires		410 bénéficiaires	270 bénéficiaires	188 bénéficiaires
Ajustement OPAS 2015 ^[1]	1 015	2 437		7 137	-	-
Nombre d'options attribuées aux membres du Directoire :						
• Emmanuel Bastide ^[2]	9 967	19 295		22 777 (+128 ^[11])	11 762	7 055
• David Bourg ^[3]	7 155	7 190		10 812 (+51 ^[11])	9 557	6 719
• Jean-Sébastien Decaux ^[4]	9 467	19 261		24 566 (+116 ^[11])	11 372	6 821
• Daniel Hofer ^[2]	-	-		5 348 (+30 ^[11])	16 788	9 394
• Laurence Debroux ^[5]	12 772	30 411		19 881	-	-
• Jeremy Male ^[5]	26 153	43 800		-	-	-
Point de départ d'exercice des options	Aucune option ne peut être exercée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options					
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution					
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées	options attribuées le 17/02/2011 → 23,49 € (23,36 € ^[11])	options attribuées le 21/02/2012 → 19,73 € (19,62 € ^[11])		options attribuées le 17/02/2014 → 31,69 € (31,51 € ^[11]) options attribuées le 16/02/2015 → 31,29 € (31,12 € ^[11])	options attribuées le 17/02/2016 → 34,01 €	options attribuées le 13/02/2017 → 29,77 €
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2018	796 222	868 903		159 964	2 487	0
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/2018	139 595	164 377		131 628	54 817	11 831
Options restantes au 31/12/2017	0	113 891		1 042 241	809 599	332 277

^[1] Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

^[2] MM. Emmanuel Bastide et Daniel Hofer ont intégré le Directoire le 1^{er} septembre 2014.

^[3] M. David Bourg a intégré le Directoire le 15 janvier 2015.

^[4] M. Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013.

^[5] M. Jeremy Male et Mme Laurence Debroux ont quitté le Directoire respectivement le 12 septembre 2013 et le 15 janvier 2015.

Au 31 décembre 2018, 1 827 576 options avaient été exercées pour l'ensemble des plans en vigueur. Compte tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 2 298 008 options à exercer. Si ces options restantes sont exercées en totalité, le personnel de la Société, de ses filiales et de JCDecaux Holding détiendra, en tenant compte des options exercées au 31 décembre 2018, 1,07 % des actions de la Société (hors FCPE).

Nombre d'actions pouvant être créées : au 31 décembre 2018, compte tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock-options), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,07 %.

2.5.2. Caractéristiques des options de souscription

Attribution des options de souscription

L'attribution des options de souscription pour les non-mandataires sociaux et les mandataires sociaux est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année.

Exercice des options de souscription

- Pour les mandataires sociaux

Les mandataires sociaux doivent exercer leurs options selon le même calendrier que les non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, l'exercice des options par les mandataires sociaux est soumis à l'atteinte de conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle, arrêtées chaque année par le Conseil de surveillance.

- Pour les non-mandataires sociaux.

Aucune option ne peut être exercée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Conditions de conservation des options de souscription

Conformément à l'article L.225-185 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a décidé de reconduire l'obligation, pour les membres du Directoire, de conserver un nombre d'actions issues des levées d'options correspondant à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisée par la valeur de l'action lors de cette levée.

2.5.3. Rapport spécial du Directoire sur les options de souscription ou d'achat d'actions établi en application de l'article L. 225-184 du Code de commerce

- Options attribuées

Options attribuées aux mandataires sociaux

Durant l'exercice 2018, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ont été consenties aux membres du Directoire de la Société.

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé ci-dessus.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas de stock-options.

Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Durant l'exercice 2018 aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ont été consenties aux salariés non-mandataires sociaux de la Société.

- Options levées

Options levées par les mandataires sociaux

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans la section « Rémunérations et avantages », en page 270.

Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des dix salariés non-mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et dont le nombre d'actions ainsi souscrites a été le plus élevé figurent ci-dessous.

BÉNÉFICIAIRES	NOMBRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS LEVÉES	PRIX MOYEN PONDÉRÉ (EN EUROS)
MR MULLER JEAN	9 516	34,69
MR ABONNENC JEAN PAUL	9 176	35,00
MR KUHANEN KLAUS HENRIK	6 166	30,62
MR KIM JOU YOUNG	6 163	31,63
MLLE CHAN SHIRLEY (LAI KWAN)	5 457	30,99
MR BARDOUX THIERRY	5 277	31,88
MR PHEULPIN REMI	4 748	35,96
MME ROUAST BEATRICE	4 370	30,36
MR WONG STEPHEN (HON CHIU)	4 344	28,00
MR LIN BEN	3 868	29,56

2.6. Informations sur les actions gratuites

2.6.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 17 mai 2018 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 n'a pas été utilisée à la date du présent document.

2.6.2. Rapport spécial du Directoire sur les attributions d'actions gratuites établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce

- Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2018, aucune action n'a été attribuée gratuitement à un membre du Directoire par la Société.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

- Actions gratuites attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2018, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord d'intéressement triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2017, 2018 et 2019 et permet de conforter l'intérêt des salariés à la performance de leur entité à un niveau consolidé pour la France.

Un accord d'intéressement collectif a été signé pour la société Cyclocity® qui couvre les années 2017, 2018 et 2019.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Média Aéroports de Paris portant sur les années 2018, 2019 et 2020.

En France, un accord de participation a en outre été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail.

En 2013, un accord de participation a également été conclu en faveur des salariés de la société Média Aéroports de Paris ; cet accord répond aux mêmes caractéristiques que celui des sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France.

Le montant de l'intéressement et de la participation versés, pour la France, au titre des 2 derniers exercices figure en page 70 du présent Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, chacun de ces Plans ayant été renouvelé en 2002 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA.

En 2012, au sein de la société MédiaKiosk, un accord de participation et un accord de mise en place de Plan d'Épargne d'Entreprise ont été signés. Cette participation est calculée conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail et bénéficie aux salariés ayant au moins 3 mois d'ancienneté.

ACTIONNARIAT ET BOURSE

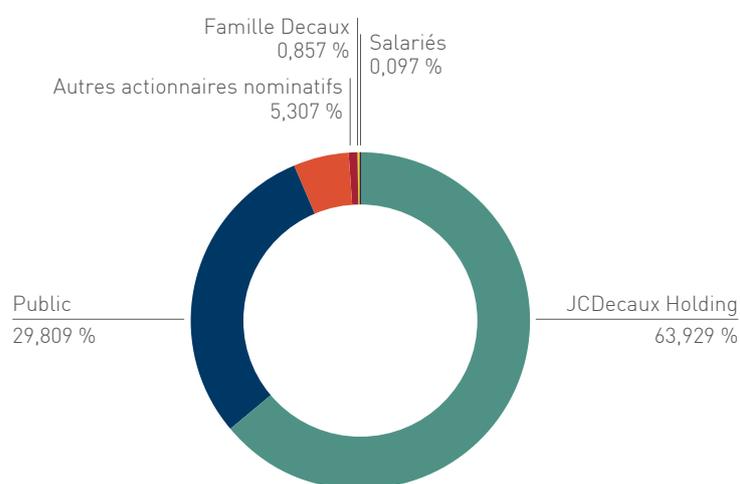
1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

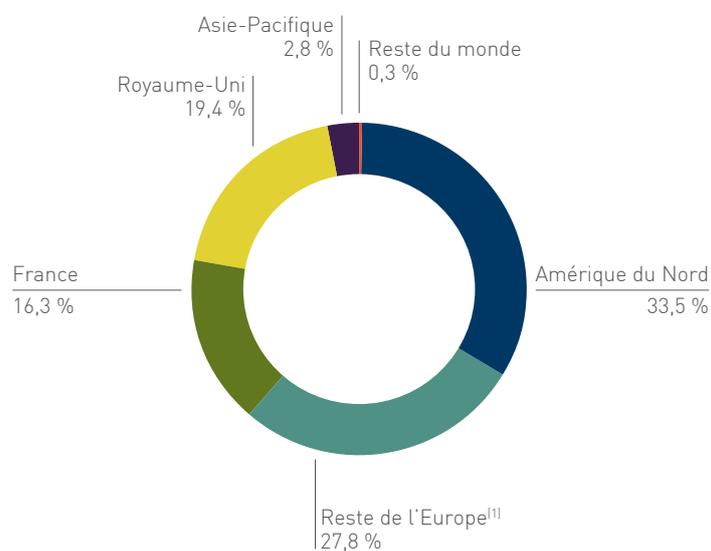
Au 31 décembre 2018, le capital est de 3 244 275,27 euros, divisé en 212 810 350 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 138 254 469 détenues par 156 actionnaires
- actions au porteur : 74 555 881 actions.

1.2. Principaux actionnaires



1.3. Répartition du flottant par zone géographique



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

Source : Orient Capital.

2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

ACTIONNAIRES		31 DÉCEMBRE 2016			31 DÉCEMBRE 2017			31 DÉCEMBRE 2018		
		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	136 048 127	64,008 %	64,008 %	136 048 127	63,969 %	63,969 %	136 048 127	63,929 %	63,929 %
	Jean-Charles Decaux	1 166 725 ⁽¹⁾	0,548 %	0,548 % ⁽²⁾	1 166 725 ⁽¹⁾	0,549 %	0,549 % ⁽²⁾	1 166 725 ⁽¹⁾	0,549 % ⁽²⁾	0,549 %
	Jean-François Decaux	401 752 ⁽¹⁾	0,189 %	0,189 % ⁽²⁾	401 752 ⁽¹⁾	0,189 %	0,189 % ⁽²⁾	401 752 ⁽¹⁾	0,189 % ⁽²⁾	0,189 %
	Jean-Sébastien Decaux	1 752 ⁽¹⁾	0,001 %	0,001 % ⁽²⁾	1 752 ⁽¹⁾	0,001 %	0,001 % ⁽²⁾	1 752 ⁽¹⁾	0,001 % ⁽²⁾	0,001 %
	Emmanuel Bastide	4 878	0,002 %	0,002 %	4 878	0,003 %	0,003 %	4 878	0,003 %	0,003 %
	Daniel Hofer	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,003 %	0,003 %	5 000	0,003 %	0,003 %
	David Bourg	1 025	0,000 %	0,000 %	1 025	0,001 %	0,001 %	1 025	0,001 %	0,001 %
Membres du Directoire et du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018	Gérard Degonse	50 757	0,024 %	0,024 %	50 757	0,024 %	0,024 %	50 757	0,024 %	0,024 %
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %
	Alexia Decaux-Lefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Michel Bleitrach	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Pierre Mutz	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Pierre-Alain Pariente	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %
	Xavier de Sarrau	30 000	0,014 %	0,014 %	30 000	0,014 %	0,014 %	30 000	0,014 %	0,014 %
	Sylvie Lelouarn	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Hervé Herchin ⁽⁴⁾	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	0,000 %	0,000 %
	Marie-Laure Sauty de Chalon	0	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Bénédicte Hautefort	0	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Leila Turner	0	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	SOUS-TOTAL		137 715 610	64,793 %	64,793 %	137 718 610	64,754 %	64,754 %	137 718 610	64,714 %
Autres	Danielle Decaux ⁽¹⁾	5 256	0,002 %	0,002 %	5 256 ⁽¹⁾	0,003 %	0,003 %	5 256 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 %
	Monique Cohen	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,001 %	0,001 %
	Holding des Dhuits ⁽³⁾	250 105	0,118 %	0,118 %	250 105	0,118 %	0,118 %	250 105	0,118 %	0,118 %
	APG Asset Management N.V	NA	NA	NA	NA	NA	NA	11 117 642	5,224 %	5,224 %
	FCPE JCDecaux Développement	200 380	0,094 %	0,094 %	203 650	0,095 %	0,095 %	206 660	0,097 %	0,097 %
	Autres nominatifs	71 527	0,033 %	0,033 %	69 345	0,033 %	0,033 %	75 094	0,035 %	0,035 %
Auto détention et public	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Public	74 300 777	34,957 %	34,957 %	74 425 735	34,995 %	34,995 %	63 438 239	29,809 %	29,809 %
TOTAL		212 547 655	100 %	100 %	212 676 701	100 %	100 %	212 810 350	100 %	100 %

⁽¹⁾ Dont 1 752 actions sont détenues en nue-propiété sous l'usufruit de Mme Danielle Decaux.

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

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

⁽⁴⁾ M. Hervé Herchin a été nommé membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'entreprise du 25 octobre 2018, en remplacement de Mme Sylvie Lelouarn.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Capital et droits de vote au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018 :

- Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2018 était de 212 810 350, égal au nombre des actions constituant le capital
- Aucune action ne jouit d'un droit de vote double
- Aucune action n'est auto-détenue par la Société
- Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société
- Le pourcentage du capital détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,097 %
- Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau précédent, détenaient 1 670 483 actions de la Société, représentant environ 0,785 % du capital
- Certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 271 du présent Document de Référence, détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société
- La Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions JCDecaux SA.

Franchissements de seuils

Le 9 août 2018, la société APG Asset Management N.V, pour le compte de fonds, a notifié à l'AMF (avis n°218C1430) et à la Société un franchissement de seuil légal de 5 % à la hausse.

Elle a déclaré détenir, pour le compte desdits fonds, 11 117 642 actions JCDecaux SA représentant autant de droits de vote, soit 5,23 % du capital et des droits de vote de la Société (sur la base d'un capital composé de 212 757 582 actions représentant autant de droits de vote en application du 2^{ème} alinéa de l'article 223-13 du règlement général).

Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions JCDecaux SA sur le marché.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, les distributions de dividendes ont été les suivantes :

- un dividende de 0,56 € par action en 2016 au titre de l'exercice 2015
- un dividende de 0,56 € par action en 2017 au titre de l'exercice 2016
- un dividende de 0,56 € par action en 2018 au titre de l'exercice 2017.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2018, la Société est contrôlée par la société JCDecaux Holding, qui détient 136 048 127 actions de la Société représentant 63,929 % du capital et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation. La société JCDecaux Holding est une société familiale contrôlée par trois personnes physiques : MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux.

Au 31 décembre 2018, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

ACTIONNAIRES	% DU CAPITAL
Jean-François Decaux (directement et indirectement)	30,406 %
Jean-Charles Decaux (directement et indirectement)	34,795 %
Jean-Sébastien Decaux (directement et indirectement)	34,794 %
Jean-Pierre Decaux	0,003 %
Danielle Decaux	0,002 %
TOTAL	100,000 %

Le contrôle de la Société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites. Ni les statuts de la Société JCDecaux SA, ni le Règlement intérieur du Conseil de surveillance ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, telles des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA au 31 décembre 2018, le Conseil de surveillance est composé de cinq membres indépendants. Le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations sont composés respectivement pour deux tiers et la moitié de membres indépendants.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des mandataires sociaux de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux, non-mandataires sociaux mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant au sein du Groupe des fonctions similaires.

Le contrôle des opérations conclues avec JCDecaux Holding ou ses filiales est décrit au point 4.1 ci-dessous.

4. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Outre les informations figurant ci-après, le détail des opérations conclues avec les parties liées au titre de l'exercice 2018 figure dans l'annexe aux comptes consolidés et en pages 169 et 170 du présent Document de Référence.

Les informations relatives aux conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

4.1. Opérations conclues avec JCDecaux Holding (société mère de JCDecaux SA) et ses filiales

Procédure de contrôle

Les procédures permettant de s'assurer que les opérations conclues entre JCDecaux SA et JCDecaux Holding ou ses filiales sont réalisées à un prix équivalent à celui qui aurait été obtenu dans le cadre d'une convention conclue avec un tiers non-intéressé et conforme à l'intérêt social sont approuvées par le Comité d'audit.

À la date de parution du présent Document de Référence, les conventions conclues entre la Société et la société JCDecaux Holding ou ses filiales et toujours en vigueur (notamment les contrats de baux immobiliers et de prestation de services) sont des conventions courantes conclues à des conditions normales de marché.

Le Comité d'audit revoit chaque année les montants perçus et versés par JCDecaux SA au titre de ces conventions conclues avec JCDecaux Holding ou ses filiales.

Conventions conclues avec JCDecaux Holding et ses filiales

JCDecaux Holding fournit à la Société JCDecaux SA des prestations en matière de définition et de mise en œuvre de stratégie, d'alliances, de financement et d'organisation, en application d'une convention en date du 21 janvier 2000 modifiée par avenant à compter du 1^{er} janvier 2014. En 2018, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 878 220 euros hors taxe au titre de cette convention.

Par ailleurs, JCDecaux SA apporte à la société JCDecaux Holding un support dans les domaines suivants : Direction des Systèmes d'Information, Consolidation, Direction Juridique, Direction Fiscale. En 2018, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 100 986 euros hors taxe au titre de cette convention en date du 25 mars 2010, modifiée par avenants du 22 novembre 2013, du 1^{er} janvier 2014 et du 1^{er} janvier 2017.

Ces conventions habituelles conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées soumises à la procédure de contrôle prévue par les articles L. 225-86 à L. 225-88 du Code de commerce.

Par ailleurs, au titre de la location de locaux, le Groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding et à ses filiales, pour un montant total de 12,1 millions d'euros en 2018.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux correspondants sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché.

Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2018, soit 37 %.

4.2. Opérations conclues avec les filiales de JCDecaux SA

JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière financière, comptable, de contrôle de gestion, juridique, fiscale, d'assurances, de management, d'administration et d'optimisation des ressources. Les coûts de ces services sont refacturés aux filiales au prorata de leur marge brute contributive lorsqu'ils revêtent un caractère d'assistance générale et selon des clefs de répartition déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2018, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 49,8 millions d'euros.

En outre, JCDecaux SA facture l'utilisation par ses filiales des droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Cette facturation s'est élevée à 44,7 millions d'euros en 2018.

5. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIÉTÉS DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en page 152 du présent Document de Référence.

6. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2018

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions s'élevait à 212 810 350 et le capital ne comportait aucune action autodétenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 212 765 223 au cours de l'exercice 2018. Il s'est échangé en moyenne 175 641 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2018 à 24,52 euros en baisse de -27,0 % par rapport au 31 décembre 2017.

JCDecaux est intégré dans des grands indices boursiers éthiques qui font référence : le FTSE4Good, le CDP et le MSCI. Se référer à la partie Sociétale du chapitre Développement Durable pour plus d'informations sur la notation extra-financière de JCDecaux.

7. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

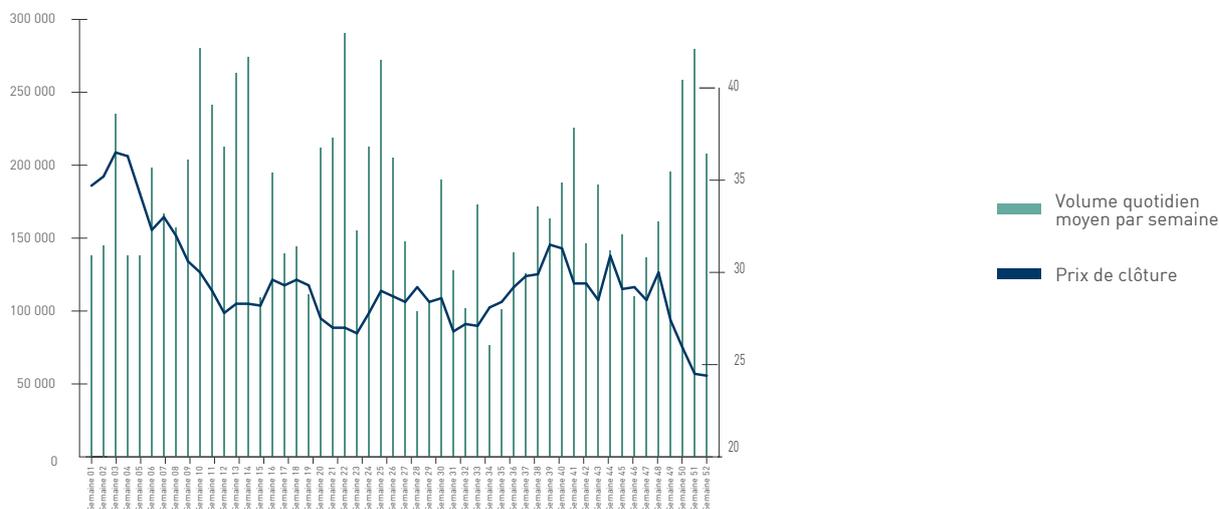
	COURS			VOLUME		
	PLUS HAUT (EN EUROS)	PLUS BAS (EN EUROS)	COURS DE CLÔTURE (EN EUROS)	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	MOYENNE DES TITRES ÉCHANGÉS	CAPITALISATION BOURSIÈRE ⁽¹⁾
2016						
Janvier	37,89	30,93	36,28	4 665 500	233 275	7 702,2
Février	36,82	32,13	36,20	4 683 200	223 010	7 686,2
Mars	39,07	35,94	38,47	3 793 067	164 916	8 173,3
Avril	39,69	37,96	38,58	2 232 537	106 311	8 197,7
Mai	39,78	34,34	37,10	3 618 844	164 493	7 883,9
Juin	37,23	28,66	30,39	4 729 443	214 975	6 458,1
Juillet	32,64	28,07	30,62	4 960 417	236 210	6 507,0
Août	32,13	29,77	30,80	2 669 736	116 075	6 546,3
Septembre	31,56	28,22	28,78	3 816 423	173 474	6 117,0
Octobre	28,91	26,51	27,86	4 920 833	234 325	5 920,5
Novembre	28,15	23,95	24,60	5 747 603	261 255	5 228,7
Décembre	28,23	24,02	27,93	5 154 484	234 295	5 936,5
2017						
Janvier	31,60	27,80	29,59	5 600 659	254 575	6 289,3
Février	30,85	29,35	30,15	3 282 985	164 149	6 408,3
Mars	33,56	29,76	32,99	4 234 880	184 125	7 012,2
Avril	33,06	31,02	32,39	3 145 978	185 058	6 884,6
Mai	32,98	28,87	29,47	4 925 184	223 872	6 264,0
Juin	30,63	28,13	28,72	3 797 855	172 630	6 104,5
Juillet	30,95	27,91	30,06	3 627 143	172 721	6 389,4
Août	30,18	27,02	27,51	2 769 432	120 410	5 847,4
Septembre	31,70	27,43	31,68	3 157 618	150 363	6 733,8
Octobre	33,49	31,41	32,85	3 231 674	146 894	6 982,5
Novembre	35,28	32,15	35,01	3 597 232	163 511	7 443,6
Décembre	35,13	30,87	33,61	2 841 690	149 563	7 148,1
2018						
Janvier	36,90	33,36	34,86	3 854 583	175 208	7 415,5
Février	35,24	31,14	31,96	3 510 490	175 525	6 799,7
Mars	31,94	27,64	28,26	5 192 433	247 259	6 012,5
Avril	29,72	27,16	29,62	3 370 035	168 502	6 301,9
Mai	29,86	25,58	26,62	4 338 270	197 194	5 663,6
Juin	29,98	26,42	28,66	4 498 112	214 196	6 097,6
Juillet	29,98	27,50	27,94	3 122 467	141 930	5 944,4
Août	28,92	25,46	28,38	2 612 563	113 590	6 038,3
Septembre	31,50	27,68	31,50	3 001 097	150 055	6 702,2
Octobre	31,96	27,00	29,06	4 110 062	178 698	6 183,4
Novembre	31,58	28,14	30,00	3 125 541	142 070	6 383,6
Décembre	31,16	23,66	24,52	4 052 703	213 300	5 218,1
2019						
Janvier	27,20	23,84	25,88	3 745 790	170 263	5 507,7
Février	28,64	25,56	27,10	3 358 707	167 935	5 769,7

⁽¹⁾ Source : EuroInvestor

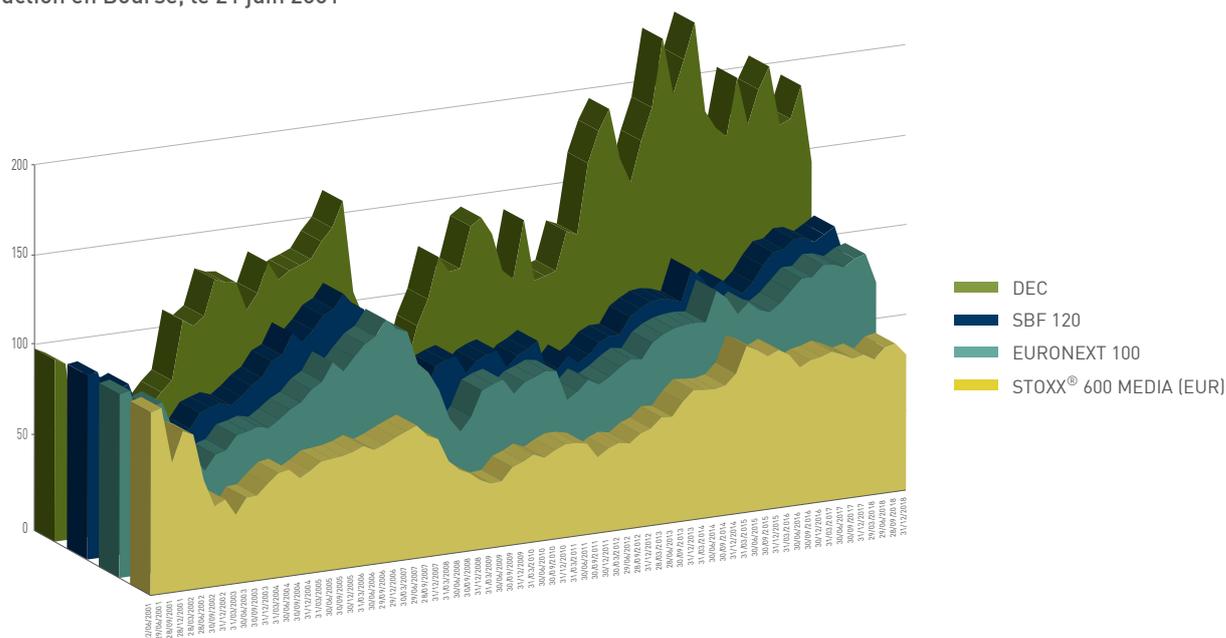
FICHE SIGNALÉTIQUE		DONNÉES BOURSIÈRES 2018	
Code ISIN	FR 0000077919	Cours de clôture le plus haut (22/01/2018)	36,50 €
Éligibilité SRD/PEA	Oui/Oui	Cours de clôture le plus bas (27/12/2018)	23,80 €
Code Reuters	JCDX.PA	Capitalisation boursière	5 218,11 €
Code Bloomberg	DEC FP	Volume moyen journalier	175 641

Source : EuroInvestor.
En millions d'euros, au 31 décembre 2018.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2018



Évolution comparée (en base 100) du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro STOXX® Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



8. INFORMATIONS DES ACTIONNAIRES

Arnaud COURTIAL

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : +33 (0) 1 30 79 46 37

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

E-mail : investor.relations@jcdecaux.com

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÉNEMENT
14 mai 2019	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2019 et information trimestrielle
16 mai 2019	Assemblée Générale
25 juillet 2019	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2019, résultats semestriels 2019 et rapport financier semestriel
7 novembre 2019	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2019 et information trimestrielle

CAPITAL

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE CAPITAL

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2018, le capital de la Société est de 3 244 275,27 euros, divisé en 212 810 350 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 274 et 275 du présent Document de Référence.

La valeur nominale des actions est de 0,015244913 €. Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts.

1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

DATE	OPÉRATION	NOMBRE D'ACTIONNÉES/ ANNULÉES	MONTANT NOMINAL DE L'AUGMENT./ RÉDUC. DE CAPITAL (EN EUROS)	PRIME D'ÉMISSION/ PAR ACTION (EN EUROS)	MONTANT DE LA PRIME D'ÉMISSION (EN EUROS)	MONTANTS SUCCESSIFS DU CAPITAL (EN EUROS)	NOMBRE CUMULÉ D'ACTIONNÉES
30/06/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	244 144	3 721,95	23,40	5 712 242,74	3 240 205,36	212 543 382
31/12/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	4 273	65,15	19,60	83 771,11	3 240 270,51	212 547 655
30/06/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	6 255	95,36	21,24	132 837,94	3 240 365,87	212 553 910
31/12/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	122 791	1 871,93	22,65	2 781 199,68	3 242 237,80	212 676 701
30/06/2018	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	80 881	1 233,03	24,59	1 988 742,01	3 243 470,83	212 757 582
31/12/2018	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	52 768	804,44	19,60	1 034 503,72	3 244 275,27	212 810 350

1.4. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en matière d'augmentation de capital

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 16)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois (Mis fin par l'AG du 17/05/2018)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 17)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois (Mis fin par l'AG du 17/05/2018)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Décider une augmentation du capital social par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre avec maintien du DPS. (Résolution 18)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Décider une augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou par placement privé. (Résolutions 19 et 20)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Émettre des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre - sans droit préférentiel de souscription - en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. (Résolution 21)	10 % du capital social*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Décider une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise. (Résolution 22)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Décider une augmentation du nombre de titres de capital à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription. (Résolution 23)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription - à émettre au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (Résolution 24)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)*	26 mois (Mis fin par l'AG du 17/05/2018)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 25)	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)*	26 mois (Mis fin par l'AG du 17/05/2018)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Autorisation donnée à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 26)	0,5 % du capital social*	26 mois (Mis fin par l'AG du 17/05/2018)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018

*Plafond global

1.5. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 en matière d'augmentation de capital

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 15)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 16)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
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 17)	4 % du capital social - sous plafond de 0,04 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
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 18)	0,5 % du capital social sous plafond de 0,08 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018
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 19)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2018

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 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 1 063 383 500 euros, pendant une période de 18 mois également, en vue notamment de l'annulation des dites actions.

Cette délégation, valable jusqu'au 17 novembre 2019, n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2018 et depuis le début de l'exercice 2019.

2.2. Nouveau programme de rachat d'actions

Une nouvelle autorisation de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumises à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2019. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

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 16 mai 2019 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2018, 21 281 035 actions
- Modalités des rachats : l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment, y compris

en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros
- montant maximal du programme : 1 064 051 750 euros pour 21 281 035 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 16 mai 2019 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 à la pratique admise par la réglementation en vigueur
- cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019, soit jusqu'au 16 novembre 2020.

POLITIQUE DE MAÎTRISE DES RISQUES

1. IDENTIFICATION DES RISQUES

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à l'identification, la prévention et la bonne maîtrise des risques auxquels il est exposé.

Leur gestion se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, y compris ceux initiés par ses relations d'affaires, produits et services.

Chaque année, le Groupe procède ainsi à un exercice d'identification et d'évaluation des risques auxquels il est exposé. Cette tâche est structurée autour de trois groupes de travail animés par le Directeur de l'Audit Interne :

- un groupe de travail composé des Directeurs Corporate Juridique, Finance, Systèmes d'Informations, Développement Durable, Relations Investisseurs, Bureau d'Etudes, Opérations Internationales, Achats et Ressources Humaines - Projets Internationaux
- un groupe de travail composé de Directeurs Pays ou Responsables de Zones
- un groupe de travail composé de Directeurs Financiers, Juridiques ou Conformité au niveau Pays ou Zone.

Ces groupes de travail revoient chaque année la cartographie des risques identifiés et procèdent aux adaptations nécessaires (ajouts, modifications ou suppressions de risques). Puis les risques identifiés sont évalués selon trois critères :

- la probabilité d'occurrence, qui exprime la possibilité de survenance du risque, autrement dit la potentialité qu'il se produise suivant une échelle de probabilités allant de « très peu probable » à « fréquent / fortes probabilités de se réaliser »
- la gravité, qui mesure l'importance des conséquences, c'est-à-dire la gravité des impacts envisagés en cas de survenance du risque suivant une échelle allant de « conséquences mineures » à « conséquences critiques »
- le risque résiduel, qui correspond au niveau de risque qui subsiste après l'application des mesures de contrôle (correctives et/ou préventives).

Chacun des risques identifiés est ainsi évalué par les Directeurs centraux (avec une perspective fonctionnelle) et par les Directeurs Pays (avec une sensibilité et une perspective opérationnelles).

Sur le fondement des résultats de la cartographie, les risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Plus spécifiquement, les fiches détaillées des risques extra-financiers décrivent le risque, les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les politiques et plans d'actions à entreprendre, ainsi que la surveillance à instaurer. Elles sont établies en lien avec les Fonctions en charge du suivi opérationnel des risques majeurs identifiés et elles permettent de veiller à ce que les plans d'actions appropriés soient mis en œuvre.

Par ailleurs, une auto-évaluation annuelle est demandée à chacune des filiales sur le fondement des risques majeurs, et ses résultats sont contrôlés lors de chaque audit sur site réalisé par l'Audit Interne. Ce dernier établit chaque année son plan d'audit qui comprend la visite de 15 à 20 pays par an.

Le Directoire et le Comité d'Audit assurent un suivi régulier de l'identification et de l'évaluation des risques et en rendent compte au Conseil de surveillance.

2. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, son activité ou sa situation financière. Les principaux risques détaillés dans ce chapitre et auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont les suivants :

- Risques liés à l'activité du Groupe :
 - risques liés à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires
 - risques liés à la dépendance à l'égard des dirigeants
 - risques liés à la conjoncture économique
 - risques de contreparties liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs
 - risques liés aux contrats de droit public.
- Risques juridiques et réglementaires :
 - risques liés à la réglementation particulière applicable au Groupe
 - risques liés aux litiges en cours
 - risques liés à la propriété intellectuelle.
- Risques liés à la croissance externe :
 - risques liés aux acquisitions
 - risques liés à l'environnement géopolitique.
- Risques financiers
- Risques informatiques
- Risques liés au non-respect des droits humains :
 - risques liés au non-respect des droits humains des collaborateurs
 - risques liés au non-respect des droits humains des fournisseurs et sous-traitants.
- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs et des sous-traitants

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivant l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe pour la gestion des risques sont présentées en page 290 du présent Document de Référence.

2.1. Risques liés à l'activité du Groupe

2.1.1. Risques liés à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et l'intégrité des relations entretenues avec ses mandants (villes, collectivités territoriales, sociétés gestionnaires de transport...). La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son activité et, en particulier, à son accès aux différents marchés publics et privés.

La conduite éthique des affaires est aussi un enjeu important permettant de préserver la pérennité des relations avec les clients annonceurs et les partenaires du Groupe, et de maintenir sa réputation d'excellence sur le marché.

JCDecaux est aussi particulièrement vigilant au respect de l'éthique des affaires dans le cadre des opérations de croissance externe, notamment dans les pays considérés comme sensibles sur le plan de la corruption.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a consigné, dès 2001, dans une Charte Ethique, les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite des affaires du Groupe.

Cette Charte Ethique fait l'objet d'une large diffusion auprès de l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe.

Cette Charte, son mode de diffusion ainsi que le Comité d'Ethique sont présentés en page 294 du présent Document de Référence.

2.1.2. 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.

2.1.3. Risques liés à la conjoncture économique

En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs.

Le Groupe doit en outre faire face au caractère cyclique du marché de la publicité. Notre secteur d'activité est fortement lié à l'évolution du PIB des pays dans lesquels le Groupe est présent. Une accélération ou un ralentissement significatif de l'activité économique d'un pays peuvent impacter substantiellement le niveau d'activité, et donc le chiffre d'affaires du Groupe.

Suivi et gestion du risque

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

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

2.1.4. Risques de contreparties liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié, comme présenté en page 40 du présent Document de Référence, et a recours à un nombre important de fournisseurs, tant de produits finis que de services.

Suivi et gestion du risque

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

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

2.1.5. Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion de contrats avec les collectivités territoriales et administrations, en France comme à l'étranger, répond à des réglementations complexes.

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

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

Enfin, dans certains pays où le Groupe exerce son activité, dont la France, toute collectivité partie à un contrat de droit public peut le résilier à tout moment, en tout ou partie, pour des raisons d'intérêt général. L'étendue de l'indemnisation normalement due pour compenser le préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge. Au cours de l'exercice 2018, aucune résiliation pour motif d'intérêt général n'est intervenue.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des contrats 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 publics suit un processus précis qui intègre toutes les fonctions concernées dans le Groupe, sous la direction d'un membre du Directoire. Les réponses aux appels d'offres ne satisfaisant pas certains critères ou dépassant certains seuils sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

Par ailleurs, la plupart des contrats de droit public sont des contrats de Mobilier Urbain, et aucun de ces contrats ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé du Groupe.

2.2. Risques juridiques et réglementaires

2.2.1. 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), luminosité, densité, taille et 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.

À 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 1^{er} juillet 2012. Il constitue le nouveau règlement national mais est susceptible d'adaptations plus restrictives par les collectivités. En l'absence de réglementation locale en vigueur, les opérateurs ont eu jusqu'au 13 juillet 2015 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposent de deux ans à compter de la révision d'un règlement local de publicité adopté sous l'ancienne réglementation qui devra intervenir à l'initiative des collectivités d'ici le 13 juillet 2020 au plus tard. Le décret fixe également les règles applicables dans les zones économiques spécifiques, en particulier les aéroports ou encore les équipements sportifs de plus de 15 000 places assises.

Enfin, le modèle économique du Mobilier Urbain est intégralement maintenu. Compte-tenu de sa fonction spécifique, il n'est pas soumis à des règles d'extinction et de densité [sauf décision dans le cadre du règlement local de publicité ou dans les unités urbaines de moins de 800 000 habitants où la publicité numérique diffusant des images non-fixes est éteinte entre 1h et 6h]. Il peut être modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8 m².

L'impact de cette nouvelle réglementation n'a pas été significatif au niveau du Groupe. Il convient de noter que la réforme de la communication extérieure en France n'est pas achevée, un décret apportant certains aménagements et correctifs au décret du 30 janvier 2012 étant toujours en attente, notamment sur le format des publicités.

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

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

Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool

La Directive 97/36/CE du 30 juin 1997 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. A titre d'exemple, en Irlande et depuis une loi publiée en octobre 2018, la publicité relative à l'alcool est interdite dans un périmètre de 200 m autour des écoles et crèches ainsi que dans les transports publics.

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

En dehors de l'Union Européenne, la publicité relative aux boissons alcoolisées est également réglementée. 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 sur les effets néfastes liés à une consommation excessive. En Australie, certains Etats interdisent la publicité relative à l'alcool dans un périmètre de 150 m autour des écoles ainsi que dans les transports publics.

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 2018, la publicité pour l'alcool a représenté 0,8 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 2,2 % en 2017.

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

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

La publicité pour le tabac par affichage est interdite notamment en Arabie Saoudite, en Australie, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Norvège, en Irlande, en 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. Une interdiction de la publicité pour le tabac est en cours de discussion en Allemagne.

Dans d'autres pays, la publicité sur le tabac est autorisée mais soumise à des restrictions comme en Autriche, en Chine, ainsi qu'au Mexique ou cette dernière est par exemple interdite dans un rayon de 300 m autour des écoles et des centres sportifs.

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. La publicité sur la cigarette électronique tend également à être interdite dans certains pays en dehors de l'Union Européenne.

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

En 2018, la publicité pour le tabac a représenté 2,3 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, comme en 2017.

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 responsabilité sociale et de véracité, notions dont les contours peuvent être différents selon les pays. Des restrictions complémentaires existent dans certains 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. Dans certains pays, des contenus publicitaires considérés comme sensibles tels que ceux relatifs à l'identité nationale sont approuvés au cas par cas. Par ailleurs, au Royaume-Uni, les publicités pour les aliments jugés trop gras, trop salés ou trop sucrés sont interdites depuis le 1^{er} avril 2019 sur les actifs transports de TFL.

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

c) Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias

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

Suivi et gestion du risque

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

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

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

2.2.2. Risques liés aux litiges en cours

Le Groupe JCDecaux est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires. Aucun litige n'est suffisamment important pour avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

La particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité applicable à son activité. Il peut également être impliqué dans des litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et fournisseurs.

Par ailleurs, dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet, à l'initiative de concurrents et 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 passe, 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.

2.2.3. 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 2018, le Groupe est ainsi titulaire de 134 brevets en France et à l'étranger. La marque « JCDecaux » est pour sa part déposée dans 134 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 2018, le Groupe est titulaire de 650 autres marques secondaires. 1 489 modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les Abribus®, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les Vélos en Libre-Service, les sanitaires, dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Le Groupe est titulaire de noms de domaine pour assurer la sécurité de son activité dans tous les pays où il est présent et limiter les réservations par des tiers de noms de domaine comprenant le terme « JCDecaux ».

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

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

2.3. Risques liés à la croissance externe

2.3.1. Risques liés aux acquisitions

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

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

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 du Groupe à réaliser ses objectifs, si des risques non-identifiés avant l'acquisition devaient se concrétiser.

Suivi et gestion du risque

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

2.3.2. Risques liés à l'environnement géopolitique

Du fait de son implantation dans de très nombreux pays, le Groupe peut subir les effets d'une période d'instabilité économique ou politique.

Par exemple, le bilan économique 2018 du Royaume-Uni a été affecté par la perspective du « Brexit ». Le PIB du Royaume-Uni a cru de 1,4 % en 2018, en ralentissement par rapport à 2017, année elle-même en ralentissement par rapport à 2016. Les investissements des entreprises ont baissé et les incertitudes sur la sortie de l'Union Européenne ont freiné la consommation des ménages britanniques. Pour rappel, notre exposition au Royaume-Uni reste limitée où notre chiffre d'affaires ne représentait que 10,2 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2018.

Suivi et gestion du risque

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

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est présentée en page 57 du présent Document de Référence.

2.4. Risques financiers

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

Les risques financiers sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 165 à 167 du présent Document de Référence.

Suivi et gestion du risque

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

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 5 juillet 2018, et celle de Standard and Poor's du 5 septembre 2018), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2017.

2.5. Risques informatiques

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

Suivi et gestion du risque

Les systèmes d'informations du Groupe font l'objet de protections à plusieurs niveaux : les centres informatiques sont sécurisés, les accès aux logiciels contrôlés, les systèmes d'affichage audités. Ces protections concernent notamment la plateforme informatique en charge de la préparation et de la diffusion des campagnes publicitaires digitales. Cette plateforme s'appuie sur un réseau privé et est opérée par les équipes JCDecaux conformément à des règles strictes de contrôle et d'audit de bout en bout des accès. Elle est surveillée 24h/24 et 7j/7 afin de détecter puis de traiter en temps réels les éventuelles anomalies de fonctionnement.

Par ailleurs, des plans de reprise d'activité visant à garantir la continuité des opérations du Groupe sont testés plusieurs fois par an. En outre, afin d'améliorer de façon continue la sécurité des systèmes informatiques et limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur les métiers du Groupe, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place et/ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc.

2.6. Risques liés au non-respect des droits humains

2.6.1. Risques liés au non-respect des droits humains des collaborateurs

Le Groupe JCDecaux est présent dans plus de 75 pays et 24 % des ETP du Groupe se situent dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour autant, l'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficie du respect de leurs droits humains fondamentaux, comme énoncé dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux.

Suivi et gestion du risque

L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs », en page 69 du présent Document de Référence.

2.6.2. Risques liés au non-respect des droits humains des fournisseurs

Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. JCDecaux a fait le choix de confier la production de ses produits et solutions à des tiers de confiance. Une partie de ces fournisseurs est située dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour autant, JCDecaux demande à ses fournisseurs de se conformer à ces standards internationaux à travers son Code de Conduite Fournisseurs dont il exige la ratification.

Suivi et gestion du risque

L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat », en page 79 du présent Document de Référence.

2.7. Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs et des sous-traitants

JCDecaux réunit plus de 200 métiers différents, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires, en passant par l'entretien et la maintenance des mobiliers et dispositifs publicitaires. Le personnel opérationnel et de terrain, qui représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2018, est plus exposé aux risques d'accidents et incidents, de par ses activités. Ces dernières peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipement électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, le travail dans des lieux où la « concentration » du public est forte (aéroports, gares, métros, trottoirs...).

Suivi et gestion du risque

L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe », en page 67 du présent Document de Référence.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs.

Les risques jugés non-significatifs mais présentés en conformité avec l'article 173 de la loi sur la transition énergétique du 17 août 2015 sont décrits ci-dessous.

2.8 Risques environnementaux

2.8.1. Risques liés au changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité

L'activité de JCDecaux étant répartie sur tous les continents dans plus de 80 pays et 4031 villes de plus de 10 000 habitants, des risques liés à des événements climatiques extrêmes de plus en plus fréquents ou à l'augmentation du niveau de la mer peuvent impacter l'activité du Groupe localement. Cependant, cette répartition géographique très large des activités du Groupe limite fortement le risque d'impact financier important pour lui. Les autres conséquences du changement climatique (augmentation des températures, raréfaction de la ressource en eau, etc.) présentent aussi un risque d'impact financier ou d'activité limité pour JCDecaux dont le modèle économique vise à apporter des biens et services durables et de haute qualité environnementale.

Suivi et gestion du risque de transition

(i) Adaptation au changement climatique : les actifs de JCDecaux sont assurés contre les risques liés aux événements climatiques, ce qui permet de diminuer davantage le risque d'impact financier de ce type d'évènement sur le Groupe. De plus, pour s'assurer que les mobiliers et dispositifs sont adaptés aux événements climatiques (résistance aux aléas climatiques et aux augmentations de températures), des tests de résistance thermique sont effectués et des simulations de résistance mécanique sont réalisées par la Direction des d'Etudes. Par ailleurs, les actions de réduction des consommations d'eau et la récupération d'eau de pluie permettent de diminuer la dépendance de JCDecaux à la ressource en eau pour l'entretien des mobiliers.

(ii) Atténuation du changement climatique : pour atténuer l'impact des activités du Groupe sur le changement climatique, JCDecaux déploie depuis 2014 sa Stratégie Développement Durable qui couvre à fin 2018 95 % du chiffre d'affaires du Groupe.

La première priorité de cette Stratégie vise la réduction des consommations énergétiques du Groupe et donc la réduction des gaz à effet de serre générés par ses activités. Pour plus d'informations sur cette stratégie bas-carbone, se référer à la partie « Notre engagement environnemental » en page 58 du présent Document de Référence ou à la partie « Conséquences environnementales de l'activité » du Rapport de Gestion.

2.8.2. Risques environnementaux liés à l'activité

JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Les risques environnementaux liés à l'activité du Groupe sont donc très limités et JCDecaux n'a pas identifié de risques en matière d'environnement susceptibles d'être provisionnés dans ses comptes au 31 décembre 2018. Néanmoins, le Groupe a identifié un site ICPE soumis à déclaration en France qui fait l'objet de tous les contrôles et suivis requis.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a mis en place des mesures de suivi des risques liés à ce site et des contrôles réguliers sont effectués pour réduire au maximum les risques environnementaux liés à ce site. De plus, JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du Groupe. Ce système de management environnemental permet d'identifier et de gérer les risques environnementaux. A fin 2018, 16 filiales du Groupe sont certifiées représentant 58 % du chiffre d'affaires.

2.9. Assurances - Couverture des risques

Politique d'assurances

Compte-tenu de l'homogénéité de ses activités dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, notamment en ce qui concerne les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile des sociétés du Groupe et des mandataires sociaux.

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

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

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

Mise en œuvre

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

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

Le montant total des primes versées en 2018 s'élève à 3 858 209 euros.

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

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

Principaux contrats d'assurance Groupe

Les principales garanties des polices Groupe sont les suivantes :

Responsabilité civile

Le Groupe conserve à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 5 000 euros en général, cette franchise étant plus élevée pour les activités en France (franchise de 10 000 euros), en Irlande (franchise de 30 000 euros), au Royaume-Uni (franchise de 50 000 euros) et aux Etats-Unis (franchise d'environ 50 000 dollars US depuis novembre 2017).

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

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

Dommages aux biens - Pertes d'exploitation

Le programme d'assurance unique mis en place pour les principaux pays européens (« free servicing agreement ») a été maintenu en 2018. 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 en effet susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché.

3. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, en collaboration avec le Directeur Juridique Groupe, a rassemblé les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société et en a rendu compte au Comité d'audit et au Président du Conseil de surveillance.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence applicable au dispositif de contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les a jugés conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont également été communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

3.1. Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés contrôlées et les co-entreprises et ne s'appliquent pas aux participations minoritaires. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, y compris les risques créés par ses relations d'affaires, produits et services.

Elles font l'objet d'une diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

3.2. La gestion des risques

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Les principales Directions contribuant au dispositif de contrôle interne

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Territoires et Institutions, Commerce et Développement, Exploitation Internationale, Achats et Ressources Humaines - Projets Internationaux) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique Groupe, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information, Développement Durable et Qualité).

Depuis son introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004. Elle est aujourd'hui rattachée directement au Président du Directoire et au Président du Comité d'Audit.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audit sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions, correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

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

La Direction des Services Financiers Corporate retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre elles et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil, support, animation et de sensibilisation auprès des filiales du Groupe. Elle est garante de la maîtrise des risques extra-financiers, et coconstruit les politiques, plans d'actions et indicateurs clés de performance avec les Directions Opérationnelles et Fonctionnelles associées. Elle rend compte de la maturité de la performance extra-financière du Groupe via son reporting annuel. Pour plus d'informations veuillez consulter le chapitre « Développement Durable et RSE », en page 47 du présent Document de Référence.

Un système de délégations

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

Une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics

Une procédure Groupe a été mise en place en 2011 et mise à jour en 2015 et 2018, afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe, en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les co-entreprises sous le contrôle de JCDecaux SA ou dont JCDecaux SA a la responsabilité de la gestion. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de bonne application de ces procédures et, en cas d'absence de confirmation, d'en indiquer les raisons.

3.3. Organes de contrôle du dispositif

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Groupe).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les comptes rendus trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes rendus, rapports...).

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à étudier toute amélioration jugée nécessaire.

4. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Processus de production et de consolidation des comptes

Le processus de production de l'information financière et comptable de la Société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire et le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget, et assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques du Groupe et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe :

- le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours et le budget de l'année N+1. Pré-approuvé par le Directoire en décembre et validé en avril de l'année suivante, il est notifié aux filiales à l'issue de cette validation. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois et ressources établis selon le même format que les comptes consolidés
- le reporting est établi à fin mars, à fin mai, à fin juin, à fin août, à fin septembre, à fin novembre et à fin décembre. Il comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une mise à jour des prévisions de clôture
- les comptes consolidés sont établis selon la même fréquence que le reporting et ceux de chaque semestre sont diffusés au marché. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et, pour les comptes diffusés au marché les notes annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

Au sein de la Direction Générale Finance et Administration Groupe, l'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité de :

- la Direction des Services Financiers Corporate, composée d'une Direction de la Consolidation, d'une Direction Planning et Contrôle (en charge du Budget, du Reporting et du Contrôle de gestion international), d'une Direction Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting Groupe
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Groupe a une autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe.

Lors des clôtures semestrielles et annuelles des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales signent conjointement des « lettres d'affirmation » et les adressent au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an à l'occasion de la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Processus de gestion de l'information financière publiée

Outre le Président du Directoire, seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Co-Directeur Général et de l'ensemble des membres du Directoire, de la Direction de la Communication et du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière.

Ce dernier participe, grâce à la contribution des Directions opérationnelles, à l'élaboration de la présentation de l'activité du Groupe et des résultats financiers de JCDecaux exposée au Directoire, dans le cadre d'un processus structuré qui respecte les obligations en matière d'information financière.

Les documents font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment la Direction Planning & Control, la Direction de la Consolidation et la Direction Juridique Groupe, la Direction de la Communication ainsi que les Commissaires aux comptes. Les communiqués de presse trimestriels sont partagés avec le Comité d'Audit et les Commissaires aux comptes, puis validés par le Directoire.

Le Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière diffuse et communique les informations financières concernant JCDecaux, notamment au travers :

- du Document de Référence, des rapports financiers semestriels et de l'information financière trimestrielle
- des communiqués de presse liés aux contrats et aux opérations de fusions et acquisitions
- des communiqués de presse financiers
- des présentations à destination des analystes financiers et des investisseurs.

Le Document de Référence du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément à son règlement général. Préalablement, le document fait l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux comptes consistant à vérifier la concordance des comptes et des informations relatives à la situation financière avec les informations financières historiques.

Les informations sociales, environnementales et sociétales de ce document font également l'objet d'un contrôle par un organisme tiers indépendant conformément au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II.

Chaque grand thème de communication fait l'objet de la rédaction d'un argumentaire validé par la Direction Générale, mis à jour régulièrement et servant de support aux relations avec les acteurs du marché.

Afin de garantir l'égalité d'accès à l'information des investisseurs, les différents supports de communication sont disponibles en français et en anglais et empruntent les canaux de diffusion suivants :

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne directement au moment de leur publication sur le site Internet www.jcdecaux.com. Néanmoins, toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière qui les lui adressera gratuitement
- les informations réglementées sont diffusées en respectant la directive européenne dite « Transparence » au travers d'un diffuseur professionnel qui les relaie aux agences de presse et aux médias
- les réunions d'analystes sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un script de ces réunions est disponible sur demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés en binôme (le plus souvent, un membre du Directoire accompagné du Responsable des Relations Investisseurs) afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès.

5. POLITIQUE DE CONFORMITÉ AVEC LA LOI SAPIN II ET LA LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE

Avec l'adoption de sa Charte Ethique en 2001 et de sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales en 2012, puis de son Code de Conduite Fournisseurs en 2014, le Groupe JCDecaux s'est engagé dans une démarche responsable et éthique globale vis-à-vis de ses collaborateurs, clients, fournisseurs, concédants et concurrents. Il a arrêté une stratégie et un calendrier associé de mise en conformité avec les dernières évolutions législatives et réglementaires (loi Sapin II et loi sur le devoir de vigilance). Après revue des outils et procédures existants, déjà significativement présents au sein de la Société et de ses filiales à travers le monde, le Groupe a lancé des actions nouvelles, complémentaires et/ou correctives nécessaires, en particulier en ce qui concerne le devoir de vigilance.

5.1. Conformité avec la loi Sapin II du 9 décembre 2016

5.1.1. Le dispositif éthique des affaires de JCDecaux

Les mesures déjà mises en œuvre ou en cours de déploiement par le Groupe sont, conformément au dispositif anticorruption requis par la loi Sapin II : un code de conduite, un dispositif d'alerte, une cartographie des risques, des procédures d'évaluation des clients / fournisseurs de premier rang et intermédiaires, des procédures de contrôles comptables, un dispositif de formation, un régime disciplinaire et un dispositif de contrôle et d'évaluation interne.

Dès 2001, le Groupe a consigné dans une Charte Ethique les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite de ses affaires. La dernière actualisation a été effectuée en 2018 pour intégrer les évolutions liées à la loi Sapin II, en particulier en ce qui concerne la procédure d'alerte et la lutte contre le trafic d'influence.

Les membres du Directoire de JCDecaux ont la responsabilité directe, avec comme relais la Direction Juridique Groupe, de la diffusion à travers l'ensemble du Groupe de la Charte Ethique et des valeurs qu'elle véhicule. Le management local de chaque pays est responsable du respect de ces règles et principes et de leur bonne application :

- en premier lieu, les Règles Ethiques Fondamentales du Groupe JCDecaux, visant plus particulièrement l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive et de trafic d'influence, ainsi que le respect des règles de libre concurrence et des règles en matière d'information financière et comptable. Un Comité d'Ethique Groupe composé de membres du Conseil de surveillance de JCDecaux SA a pour mission de veiller au respect de ces Règles, essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe (voir le point 4.1.2 ci-dessous) ;
- et en second lieu, un Code de Bonne Conduite, traitant des relations du Groupe avec les administrations, ses fournisseurs et clients ainsi que des droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales au niveau de chaque filiale tant en France qu'à l'étranger.

La Charte Ethique est disponible sur le site internet public www.jcdecaux.com et sur les différents sites intranets du Groupe. Cette Charte est complétée par plusieurs procédures internes :

- concernant l'engagement et la gestion des Conseils, qui définit les mesures à prendre afin d'éviter tout acte de corruption qui

pourrait être commis par ces tiers, notamment dans les pays jugés à risque, où la réalisation d'une enquête approfondie avant l'engagement d'un Conseil est obligatoire. Les « Conseils » désignent ici l'ensemble des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement de la stratégie, du chiffre d'affaires ou du positionnement marketing du Groupe. Cette procédure s'applique aussi aux nouveaux partenaires dans les sociétés communes et aux nouveaux sous-traitants et sous-contractants importants ;

- encadrant la signature des contrats, en vue de sécuriser et de normaliser pour l'ensemble du Groupe les process de signature, et
- spécifiquement pour les activités du Groupe sur le marché français, concernant la déclaration des représentations d'intérêts.

La Charte Ethique et les procédures Groupe sont largement diffusées dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs en aient pleinement connaissance. La version interne à l'entreprise de la Charte Ethique associe à chaque Règle et principe un guide pratique pour une meilleure compréhension opérationnelle par les collaborateurs. Cette version interne de la Charte est accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 15 principales langues de travail du Groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Chaque nouveau collaborateur doit signer la Charte Ethique, tandis que les collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions sont susceptibles d'engager JCDecaux, tant envers les administrations que les clients et fournisseurs, doivent signer électroniquement la Charte Ethique et la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils.

Un dispositif de signalement a été mis à jour et déployé depuis novembre 2018 dans l'ensemble des filiales du Groupe, via les sites intranet et extranet. Trois alertes ont ainsi été remontées sur l'exercice 2018 (deux sont en cours d'instruction et une a été classée sans suite car sans objet).

La Direction de l'Audit interne du Groupe JCDecaux établit chaque année depuis 2018 une cartographie des risques et un processus d'évaluation ciblant et détaillant les risques visés par la loi Sapin, prenant en compte les zones géographiques et les process métiers concernés. Le processus de cartographie est présenté en pages 297 et suivante.

Des procédures d'évaluation de la situation des fournisseurs de premier rang sont mises en œuvre. Celles-ci sont décrites dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat » dans la section Développement Durable du présent Document de Référence. Des mesures analogues concernant les clients et intermédiaires sont en cours d'évaluation avant leur déploiement.

Les contrôles comptables visant à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés à des fins de corruption ou de trafic d'influence sont réalisés en interne. Cela recouvre notamment des contrôles détaillés sur les postes de coût dits « sensibles » (ex. : lobbying, fiscalité, frais légaux, d'audit, de conseil, de recherche marketing, de maintenance et conseil informatiques, frais bancaires, location d'équipements et services, honoraires de recrutement, primes d'assurances, souscriptions et abonnements, donations, autres services professionnels et externes).

Pour s'assurer de la bonne compréhension et de l'appropriation par les collaborateurs des Règles Ethiques Groupe, un module de formation suivi d'un test a été déployé au cours des exercices 2016 et 2017. Visant près de 5 000 collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager JCDecaux, y compris dans les entités où le Groupe est minoritaire, il était composé principalement de cas concrets et de mises en situation sur les thèmes suivants :

cadre législatif applicable, risques, cadeaux et invitations, paiement de facilitation et gestion des tiers. A l'issue de cette campagne de formation, 94 % des personnes ciblées avaient suivi ce module, qui sera actualisé en 2019 et dont une diffusion régulière est prévue au profit des anciens comme des nouveaux collaborateurs.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de la bonne diffusion de la Charte Ethique et des procédures associées auprès des collaborateurs et, à défaut de confirmation, d'en indiquer les raisons.

Le bon respect des procédures Groupe en matière d'Ethique, et notamment la signature de la Charte Ethique par les collaborateurs et la gestion des postes de coût dits « sensibles », sont systématiquement vérifiés par la Direction de l'Audit interne dans le cadre de ses audits pays.

5.1.2. Le Comité d'Ethique Groupe

Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018 a décidé de créer un nouveau Comité du Conseil de surveillance : le Comité d'Ethique.

Ce nouveau Comité, désormais Comité du Conseil de surveillance, vient remplacer depuis cette date le Comité d'Ethique Groupe interne qui préexistait jusqu'ici, tel que décrit ci-après.

L'activité du Comité d'Ethique Groupe actif jusqu'au 5 décembre 2018 est détaillée ci-après.

Missions

Jusqu'au 5 décembre 2018, le Comité d'Ethique Groupe avait pour mission principale d'examiner toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales définies dans la Charte Ethique Groupe qui pourrait être portée de bonne foi à son attention.

Tout collaborateur d'une entité du Groupe pouvait saisir le Comité s'il suspectait une violation d'une ou plusieurs de ces Règles.

Composition

Jusqu'au 5 décembre 2018, le Comité d'Ethique Groupe était composé de trois membres : le Président du Comité d'audit (M. Xavier de Sarrau), le Président du Comité des rémunérations et des nominations (M. Pierre Mutz) et le Directeur de l'Audit interne (M. Cyril Roche).

Le Comité était présidé par le Président du Comité d'audit.

Le secrétariat du Comité était confié au Directeur Juridique Groupe.

Fonctionnement

Le Comité d'Ethique Groupe se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an, dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire des faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance.

Son fonctionnement est défini par un Règlement intérieur.

Travaux

Il s'est réuni une fois en 2018 afin d'examiner les cas de violation potentielle des Règles Ethiques Fondamentales et faire le point sur la mise en conformité du Groupe avec la loi Sapin II.

5.2. Conformité avec la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017

Le Groupe a mis en œuvre les diligences nécessaires en vue d'élaborer et rendre public son Plan de Vigilance dans le présent Document de Référence, tel qu'inséré dans le rapport de gestion de la Société.

Ce Plan détaille les procédures et documents existants, dresse un bilan des programmes et actions initiés en 2018 et expose ce prévu au titre de l'exercice 2019.

Elaboré par un organe de gouvernance interne spécifique, le Comité de Vigilance Groupe, il fait également référence à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et au Pacte Mondial des Nations-Unies auquel le Groupe a souscrit en 2015.

5.2.1. Le Plan de vigilance

DROITS HUMAINS		
	GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ORGANE DE GOUVERNANCE	<p>Le Comité de Vigilance, créé en 2017, est plus particulièrement en charge de l'élaboration du Plan de Vigilance annuel et du traitement des signalements (voir point (4) et (5)).</p> <p>Le Comité d'Audit a notamment pour mission de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'Audit Interne.</p> <p>Le Directoire de JCDecaux SA entérine chaque année le Plan de Vigilance dans le cadre du suivi de la politique de conformité de la Société et du Groupe JCDecaux.</p> <p>Le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en charge du contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, est régulièrement informé des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.</p>	
ORGANE SPÉCIALISÉS		
DIRECTION OPÉRATIONNELLES RESPONSABLES	Direction des Ressources Humaines - Projets Internationaux	Direction Achats, Stocks & Production
DIRECTION TRANSVERSALES	<p>→ La Direction Développement Durable & Qualité est co-responsable avec chacune des Fonctions du Groupe de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions dans la conduite des changements nécessaires pour l'intégration du développement durable à leurs pratiques.</p> <p>→ La Direction Juridique Groupe assure le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe.</p> <p>→ La Direction de l'Audit interne coordonne le processus de cartographie des risques Groupe qui inclut les risques extra-financiers, et intègre les enjeux développement durable à ses processus de contrôle (audits et évaluations pays).</p>	
CHARTES & RÉFÉRENTIELS GROUPE	<p>Externe :</p> <p>Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») [adhésion de JCDecaux SA en novembre 2015]</p> <p>Interne :</p> <p>Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales (2018)</p>	<p>Externe :</p> <p>Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») [adhésion de JCDecaux SA en novembre 2015]</p>

SANTÉ-SÉCURITÉ		
	GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ORGANE DE GOUVERNANCE	<p>Le Comité de Vigilance, créé en 2017, est plus particulièrement en charge de l'élaboration du Plan de Vigilance annuel et du traitement des signalements (voir point (4) et (5)).</p> <p>Le Comité d'Audit a notamment pour mission de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'Audit Interne.</p> <p>Le Directoire de JCDecaux SA entérine chaque année le Plan de Vigilance dans le cadre du suivi de la politique de conformité de la Société et du Groupe JCDecaux.</p> <p>Le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en charge du contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, est régulièrement informé des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.</p>	
ORGANE SPÉCIALISÉS	Le Comité Santé & Sécurité Groupe, piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale, assure le suivi du déploiement de la Politique Santé-Sécurité du Groupe, via notamment un programme d'audit santé-sécurité des filiales depuis 2014	
DIRECTION OPÉRATIONNELLES RESPONSABLES	Direction de l'Exploitation Internationale	<p>Sous-traitants :</p> <p>Direction de l'Exploitation Internationale</p> <p>Fournisseurs & sous-traitants :</p> <p>Direction Achats, Stocks et Production</p>

SANTÉ-SÉCURITÉ		
	GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
DIRECTION TRANSVERSALES	<p>→ La Direction Développement Durable & Qualité est co-responsable avec chacune des Fonctions du Groupe de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions dans la conduite des changements nécessaires pour l'intégration du développement durable à leurs pratiques.</p> <p>→ La Direction Juridique Groupe assure le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe.</p> <p>→ La Direction de l'Audit interne coordonne le processus de cartographie des risques Groupe qui inclut les risques extra-financiers, et intègre les enjeux développement durable à ses processus de contrôle (audits et évaluations pays).</p>	
CHARTES & RÉFÉRENTIELS GROUPE	<p>Interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales (2018) - Priorité Santé-Sécurité de la Stratégie Développement Durable Groupe (2014) 	<p>Interne :</p> <p>Code de Conduite Fournisseur (2018)</p>

ENVIRONNEMENT		
	GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ORGANE DE GOUVERNANCE	<p>Le Comité de Vigilance, créé en 2017, est plus particulièrement en charge de l'élaboration du Plan de Vigilance annuel et du traitement des signalements (voir point [4] et [5]).</p> <p>Le Comité d'Audit a notamment pour mission de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'Audit Interne.</p> <p>Le Directoire de JCDecaux SA entérine chaque année le Plan de Vigilance dans le cadre du suivi de la politique de conformité de la Société et du Groupe JCDecaux.</p> <p>Le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en charge du contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, est régulièrement informé des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.</p>	
ORGANE SPÉCIALISÉS		
DIRECTION OPÉRATIONNELLES RESPONSABLES	Direction de l'Exploitation Internationale	Direction Achats, Stocks & Production
DIRECTION TRANSVERSALES	<p>→ La Direction Développement Durable & Qualité est co-responsable avec chacune des Fonctions du Groupe de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions dans la conduite des changements nécessaires pour l'intégration du développement durable à leurs pratiques.</p> <p>→ La Direction Juridique Groupe assure le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe.</p> <p>→ La Direction de l'Audit interne coordonne le processus de cartographie des risques Groupe qui inclut les risques extra-financiers, et intègre les enjeux développement durable à ses processus de contrôle (audits et évaluations pays).</p>	
CHARTES & RÉFÉRENTIELS GROUPE	<p>Externe :</p> <p>Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») [adhésion de JCDecaux SA en novembre 2015]</p> <p>Interne :</p> <p>Priorités Environnementales de la Stratégie Développement Durable Groupe (2014)</p>	<p>Interne :</p> <p>Code de Conduite Fournisseur (2018)</p>

1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La Direction de l'Audit interne du Groupe JCDecaux établit chaque année depuis 2018 une cartographie et un processus d'évaluation détaillant les risques visés par la loi du 27/03/2017, prenant en compte les zones géographiques et les process métiers concernés.

DROITS HUMAINS

GROUPE

Méthodologie

Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».

Description

Présent dans plus de 75 pays, avec 24 % des ETP se situant dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, le Groupe a identifié le risque lié au non-respect des droits humains fondamentaux de ses collaborateurs comme un risque significatif. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs ».

Se référer également

- au chapitre « Identification des risques » (p. 284)
- au chapitre « Facteurs de risques » (p. 284)
- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Engagement n°1 ») (p. 69)

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Méthodologie

- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques »
- des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque ont également été effectuées ; il s'agit des écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression.

Description

Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. Une partie de ces fournisseurs est située dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat ».

Se référer également

- au chapitre « Identification des risques » (p. 284)
- au chapitre « Facteurs de risques » (p. 284)
- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat ») (p. 79)

SANTÉ-SÉCURITÉ

GROUPE

Méthodologie

Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».

Description

Le personnel opérationnel et de terrain de JCDecaux représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2018. Ces collaborateurs sont plus exposés aux risques d'accidents et incidents, de par leurs activités qui peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipement électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, ... La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ».

Se référer également

- au chapitre « Identification des risques » (p. 284)
- au chapitre « Facteurs de risques » (p. 284)
- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Engagement ») (p. 67)

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Méthodologie

- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques »
- des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque ont également été effectuées. Il s'agit des écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression.

Description

Les sous-traitants d'exploitation sont exposés aux mêmes risques d'accidents et d'incidents que les collaborateurs opérationnels et de terrain de JCDecaux. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ».

Se référer également

- au chapitre « Identification des risques » (p. 284)
- au chapitre « Facteurs de risques » (p. 284)
- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat ») (p. 79)

ENVIRONNEMENT

GROUPE

Méthodologie

Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».

Description

Les enjeux environnementaux sont pleinement intégrés à la Stratégie Développement Durable de JCDecaux (cf. section « Notre Engagement Environnemental »), mais non-identifiés comme risque principal (cf. section « Risques environnementaux »).

Se référer également

- au chapitre « Identification des risques » (p. 284)
- au chapitre « Risques environnementaux » (p. 284)
- au chapitre « Notre Engagement Environnemental » (p. 58)

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Méthodologie

- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques »
- des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque ont également été effectuées. Il s'agit des écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression.

Description

Les enjeux environnementaux dans notre chaîne d'approvisionnement sont pleinement intégrés à la priorité « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat », mais non-identifiés comme risque principal (cf. section « Risques environnementaux »).

Se référer également

- au chapitre « Identification des risques » (p. 284)
- au chapitre « Risques environnementaux » (p. 284)
- au chapitre « renforcer le Développement Durable dans la politique achat » (p. 79)

2. ÉVALUATION DES FILIALES, SOUS-TRAITANTS & FOURNISSEURS

Le Groupe JCDecaux met en œuvre, en particulier sur le fondement des données fournies par sa cartographie des risques, des procédures d'évaluation régulière de la situation de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

DROITS HUMAINS

GROUPE

Conformité des filiales avec les principes de la Charte Internationale des valeurs Sociales Fondamentales

Elle est évaluée au moyen d'un questionnaire bisannuel.

BILAN 2018

Début 2018, une nouvelle évaluation de l'ensemble des filiales a été lancée. Celle-ci a permis d'identifier 17 entités présentant des non-alignements principalement liés aux principes de non-discrimination et de durée du temps de travail. Les entités concernées se sont engagées à mettre en œuvre des plans d'actions correctifs.

PLAN 2019

En 2019, un suivi de la mise en œuvre des plans d'actions correctifs sera effectué.

Performance extra-financière Groupe

Les indicateurs sociaux liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.

BILAN 2018

Début 2018, une nouvelle évaluation de l'ensemble des filiales a été lancée. Celle-ci a permis d'identifier 2 entités présentant des non-alignements principalement liés aux principes de non-discrimination et de diffusion de la Charte. Des plans d'actions correctifs ont été mis en œuvre.

PLAN 2019

En 2019, un suivi de la mise en œuvre des plans d'actions correctifs sera effectué.

Se référer également

- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Engagement n°1 ») (p. 69)
- au point [1] « Cartographie des risques » *supra*
- au point [3] « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » *infra*

Auto-évaluation annuelle des filiales

Elle est réalisée par la Direction de l'Audit interne et intègre les enjeux en lien avec les risques extra-financiers significatifs.

BILAN 2018

Les formulaires d'auto-évaluation en 2018 n'ont pas été adressés aux filiales en 2018.

PLAN 2019

75 filiales sont concernées en 2019.

Audits sur site des filiales

Ils sont réalisés par la Direction de l'Audit interne et intègre notamment la revue du déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales.

BILAN 2018

19 filiales ont fait l'objet d'un audit sur place en 2018.

PLAN 2019

18 filiales sont programmées en 2019.

Se référer également

- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Engagement n°1 ») (p. 69)
- au point (1) « Cartographie des risques » *supra*
- au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » *infra*

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Conformité des fournisseurs-clés avec le Code de Conduite Fournisseur

Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans par le Corporate (pour le Corporate), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.

BILAN 2018

46 % des fournisseurs-clés du Groupe ont été évalués en 2018 et 21 % des fournisseurs-clés ont fait l'objet d'un audit.

PLAN 2019

Les audits des fournisseurs-clés seront concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans. Le déploiement des procédures d'évaluation/audit dans les filiales se poursuivra.

Performance extra-financière Groupe

Les indicateurs de suivi de l'intégration du développement durable dans les processus achats sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier

BILAN 2018

Le reporting extra-financier couvre 97 % du CA du Groupe en 2018. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, réalisé par le cabinet EY en 2018.

PLAN 2019

Continuer le suivi des indicateurs clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction Développement Durable. L'audit légal est confié pour 3 ans au cabinet EY.

Auto-évaluation

Elle est réalisée par la Direction de l'Audit interne et intègre les enjeux en lien avec les risques extra-financiers significatifs.

BILAN 2018

Les formulaires d'auto-évaluation en 2018 n'ont pas été adressés aux filiales en 2018.

PLAN 2019

75 filiales sont concernées en 2019.

Audits sur site des filiales

Ils sont réalisés par la Direction de l'Audit interne et intègre notamment la revue du déploiement du Code de Conduite Fournisseurs.

BILAN 2018

19 filiales ont fait l'objet d'un audit sur place en 2018.

PLAN 2019

18 filiales sont programmées en 2019.

NOTA

Un fournisseur du Groupe est défini comme un « fournisseur-clé » du fait (i) de son savoir-faire, sa qualité et sa fiabilité, et/ou (ii) représentant une part significative du total des achats du Groupe, et/ou (iii) qui ne soit pas aisément substituable, et/ou (iv) qui est susceptible d'engager la réputation du Groupe.

Se référer également

- au chapitre « Achats responsables » (p. 79)
- au point (1) « Cartographie des risques » *supra*
- au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » *infra*

SANTÉ-SÉCURITÉ

GROUPE

Programme d'audit santé-sécurité des filiales

Il a pour objet d'évaluer la maturité des filiales au regard des exigences santé-sécurité du Groupe.

BILAN 2018

En 2018, 16 entités du Groupe ont été auditées.

PLAN 2019

Un objectif de 21 filiales évaluées est fixé pour 2019.

Performance extra-financière Groupe

Les indicateurs santé-sécurité liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.

BILAN 2018

Le reporting extra-financier couvre 96 % des ETP du Groupe en 2018. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, réalisé par le cabinet EY en 2018.

PLAN 2019

Continuer le suivi des indicateurs clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction Développement Durable. L'audit légal est confié pour 3 ans au cabinet EY.

Se référer également

- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ») (p. 67)
- au point (1) « Cartographie des risques » *supra*
- au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » *infra*

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

SOUS-TRAITANTS D'EXPLOITATIONS

Programmes d'inspection des sous-traitants réalisés localement par les filiales

BILAN 2018

70 % des filiales auditées en 2018 ont un programme d'inspection des sous-traitants conforme.

PLAN 2019

Le programme d'inspection sera poursuivi.

Performance extra-financière Groupe

Les indicateurs santé-sécurité liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.

BILAN 2018

Le reporting extra-financier couvre 97 % du CA du Groupe en 2018. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, réalisé par le cabinet EY en 2018.

PLAN 2019

Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction Développement Durable. L'audit légal est confié pour 3 ans au cabinet EY.

Se référer également

- à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ») (p. 67)
- au chapitre « Achats responsables » (p. 79)
- au point (1) « Cartographie des risques » *supra*
- au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » *infra*

FOURNISSEURS

Conformité des fournisseurs-clés avec le Code de Conduite Fournisseur.

Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans par le Corporate (pour le Corporate), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.

BILAN 2018

46 % des fournisseurs-clés du Groupe ont été évalués en 2018 et 21 % des fournisseurs-clés ont fait l'objet d'un audit.

PLAN 2019

Les audits des fournisseurs-clés seront concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans. Poursuivre le déploiement des procédures d'évaluation et d'audit dans les filiales, pour atteindre 100 % en 2020.

ENVIRONNEMENT

GROUPE

Programme d'audit santé-sécurité Groupe

Il a pour objet d'évaluer la maturité des filiales au regard de la Stratégie Environnement du Groupe.

Performance extra-financière

Les indicateurs environnementaux liés à l'activités du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.

BILAN 2018

Le reporting extra-financier couvre 97 % du CA du Groupe en 2018. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, réalisé par le cabinet EY en 2018.

PLAN 2019

Continuer le suivi des indicateurs clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction Développement Durable. L'audit légal est confié pour 3 ans au cabinet EY.

Audits sur site des filiales

Ils sont effectués par la Direction de l'Audit interne.

BILAN 2018

19 filiales ont fait l'objet d'un audit sur place en 2018.

PLAN 2019

18 filiales sont programmées en 2019.

Se référer également

- au chapitre « Réduire nos consommations énergétiques » (p. 58)
- au chapitre « Réduire nos autres impacts » (p. 62)
- au point (1) « Cartographie des risques » *supra*
- au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » *infra*

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Conformité des fournisseurs-clés avec le Code de Conduite Fournisseur

Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans par le Corporate (pour le Corporate), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.

BILAN 2018

46 % des fournisseurs-clés du Groupe ont été évalués en 2018 et 21 % des fournisseurs-clés ont fait l'objet d'un audit.

PLAN 2019

Les audits des fournisseurs-clés seront concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans. Continuer le déploiement des procédures d'évaluation et d'audit dans les filiales, pour atteindre 100 % en 2020.

Se référer également

- au chapitre « Achats responsables » (p. 79)
- au chapitre « Réduire nos autres impacts » (p. 62)
- au point (1) « Cartographie des risques » *supra*
- au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » *infra*

3. ATTÉNUATION DES RISQUES & PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES

Le Groupe JCDecaux met en œuvre des actions d'atténuation ou de prévention des risques, en particulier ceux identifiés dans la cartographie des risques et/ou dans le cadre de l'évaluation de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs.

DROITS HUMAINS

GROUPE

Lettre d'affirmation des Directeurs Pays

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature/bonne connaissance de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales.

BILAN 2018

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2018.

PLAN 2019

100 % des Directeurs Pays signent la lettre d'affirmation 2019.

Guide pratique

Un guide pratique est mis à disposition des filiales depuis 2017 pour illustrer de manière concrète les principes de la Charte Ethique via des exemples, points de vigilance et bonnes pratiques.

BILAN 2018

Ce guide a été rediffusé à l'ensemble des Directeurs de pays en 2018.

Formation

Une formation en *digital learning* sur le Développement Durable (y compris la présentation des Chartes et référentiels du Groupe) est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs équipés d'un ordinateur.

BILAN 2018

100 % des pays du Groupe ont déployé la formation, couvrant 8 870 collaborateurs équipés d'un poste informatique.

PLAN 2019

En 2019, un plan de communication et de sensibilisation spécifique à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales sera développé à destination des collaborateurs afin d'ancrer toujours davantage la bonne compréhension et implémentation des valeurs sociales fondamentales du Groupe.

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Code de Conduite Fournisseurs JCDecaux

Le Code doit être signé par l'ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.

BILAN 2018

71 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2018.

PLAN 2019

Poursuivre le déploiement du Code de Conduite afin d'atteindre en 2020 l'objectif fixé de 100 %.

Lettre d'affirmation des Directeurs Pays

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.

BILAN 2018

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2018.

PLAN 2019

100 % des Directeurs Pays signent la lettre d'affirmation 2019.

Formation équipes Achats

Une formation des équipes Achats sur l'intégration du développement durable dans les processus Achats, dont les droits humains, a été réalisée en 2016.

PLAN 2019

La formation sera renouvelée en 2019 afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats.

SANTÉ-SÉCURITÉ

GROUPE

Le Comité Santé-Sécurité Groupe

Il est piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale et réunit les Responsables Santé-Sécurité Régionaux ou locaux et le Responsable Développement Durable QSSE et/ou la Directrice Développement Durable & Qualité. Il a pour mission de définir et suivre les objectifs et plans d'action Groupe, les résultats des audits Pays et les bilans trimestriels sur les accidents du travail.

BILAN 2018

Le Comité s'est réuni 4 fois, et a renforcé les actions de sensibilisation du Groupe.

PLAN 2019

4 réunions sont prévues, avec la poursuite des actions au niveau du Groupe pour améliorer la sécurité au travail.

Lettre d'affirmation des Directeurs Pays

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la Politique Santé-Sécurité Groupe.

BILAN 2018

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2018.

PLAN 2019

100 % des Directeurs Pays signent la lettre d'affirmation 2019.

Manuel des opérations

Un manuel des opérations détaillé est mis à disposition de l'ensemble des filiales, leur permettant ainsi de déployer un système santé-sécurité global et cohérent en vue de prévenir/réduire les incidents et accidents du travail.

BILAN 2018

Le manuel est disponible sur l'intranet de JCDecaux

Campagne de sensibilisation à la santé-sécurité

Une campagne de sensibilisation à la santé-sécurité est mise en œuvre à destination des Responsables de zones et de Pays.

BILAN 2018

Pour son année de lancement, la campagne a concerné 51% des responsables de zones et de Pays en 2018.

PLAN 2019

L'objectif est d'atteindre un taux de couverture de 100%

Campagne « Safety out of home / Safety home »

Une campagne à destination de l'ensemble des collaborateurs, « *Safety out of home, safety home* » est diffusée depuis avril 2017.

BILAN 2018

En complément des posters et des règles d'or déjà diffusés en 2017, des supports de communication à destination des employés de terrain ont aussi été diffusés pour susciter les échanges des équipes sur le sujet de la Santé-Sécurité sous un format innovant de type quizz. Par ailleurs, un programme de partage de bonnes pratiques a été mis en place.

PLAN 2019

Continuer le partage de bonnes pratiques au sein du Groupe.

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

SOUS-TRAITANTS D'EXPLOITATION

Diffusion des clauses santé-sécurité

L'ensemble des sous-traitants d'exploitation doivent signer un contrat comprenant des clauses santé-sécurité détaillées.

BILAN 2018

Les clauses contractuelles types santé-sécurité ont été diffusées auprès des filiales.

PLAN 2019

L'effort de diffusion sera poursuivi en 2019.

Formation

Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Santé-Sécurité chez les fournisseurs.

BILAN 2018

Pas de nouvelle formation réalisée en 2018

PLAN 2019

La formation sera renouvelée en 2019 afin de maintenir le niveau de compétence et de vigilance des équipes Achats
Il sera demandé de s'assurer que l'ensemble des sous-traitants ont signé un contrat comportant des clauses santé-sécurité détaillées.

FOURNISSEURS

Code de Conduite Fournisseurs JCDecaux

Le Code doit être signé par l'ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.

BILAN 2018

71 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2018.

PLAN 2019

Un objectif de 100 % des fournisseurs-clés est fixé pour 2020.

Lettre d'affirmation des Directeurs Pays

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.

BILAN 2018

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2018.

PLAN 2019

100 % des Directeurs Pays signent la lettre d'affirmation 2019.

Formation

Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Santé-Sécurité chez les fournisseurs.

BILAN 2018

Pas de nouvelle formation réalisée en 2018.

PLAN 2019

La formation sera renouvelée en 2019 afin de maintenir le niveau de compétence et de vigilance des équipes Achats
Il sera demandé de s'assurer que l'ensemble des sous-traitants ont signé un contrat comportant des clauses santé-sécurité détaillées.

ENVIRONNEMENT

GROUPE

Le Comité Environnement

Il a été créé en 2018, est piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale et réunit la Directrice Développement Durable & Qualité et des Responsables Opérationnels ou EHS de zone et ou de pays. Il a pour objet de proposer de nouvelles recommandations quant à l'animation des priorités environnementales de la Stratégie Développement Durable de JCDecaux.

PLAN 2019

Le Comité Environnement se réunira 3 fois en 2019.

Formation

Une formation en *digital learning* sur le Développement Durable, y compris la présentation des priorités environnementales de JCDecaux, est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs équipés d'un poste informatique.

BILAN 2018

100 % des pays du Groupe ont déployé la formation, plus de 8 870 collaborateurs équipés d'un poste informatique.

PLAN 2019

Les objectifs seront définis par le Comité Environnement.

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Code de Conduite Fournisseurs JCDecaux

Le Code doit être signé par l'ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.

BILAN 2018

71 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2018.

PLAN 2019

Poursuivre le déploiement du Code de Conduite afin d'atteindre en 2020 l'objectif fixé de 100 %.

Lettre d'affirmation des Directeurs Pays

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.

BILAN 2018

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2018.

PLAN 2019

100 % des Directeurs Pays signent la lettre d'affirmation 2019.

Formation

Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Environnement chez les sous-traitants et fournisseurs.

BILAN 2018

Pas de nouvelle formation réalisée en 2018.

PLAN 2019

La formation sera renouvelée en 2019 afin de maintenir le niveau de compétence et de vigilance des équipes Achats. Il sera demandé de s'assurer que l'ensemble des sous-traitants ont signé un contrat comportant des clauses santé-sécurité détaillées.

4. MÉCANISME D'ALERTE & DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation de risques a été déployé en 2018 sur l'ensemble des filiales du Groupe.

PRINCIPES & MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT

Référentiel JCDecaux

Le référentiel du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements est constitué de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux et des principes du Pacte Mondial des Nations-Unies auquel le Groupe JCDecaux a adhéré en 2015.

Déploiement

Depuis 2018, le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements peut être activé par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, soit par un formulaire disponible sur l'intranet JCDecaux en 11 langues, soit par téléphone.

Modalités

Il permet d'alerter soit sa hiérarchie, soit directement le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe. L'auteur du signalement bénéficie de toutes les garanties légales de protection et de confidentialité.

LE COMITÉ DE VIGILANCE GROUPE

Composition

Réuni pour la première fois en 2018, le Comité de Vigilance Groupe est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance. Il est présidé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, membre du Directoire de JCDecaux SA.

Missions

Il a deux missions principales : instruire et traiter les signalements lui parvenant au moyen du mécanisme d'alerte (voir ci-contre), et élaborer le Plan de Vigilance annuel en vue de le soumettre au Directoire et au Conseil de surveillance de JCDecaux SA.

Secrétariat

Son Secrétariat, assuré par le Directeur Juridique Groupe, tient un registre des alertes, lequel recense l'ensemble des signalements parvenus au Comité, ainsi que leur traitement (réponses apportées à leurs auteurs, suivi juridique et opérationnel).

BILAN 2018 & OBJECTIFS DU PLAN 2019

Bilan 2018

Le Groupe a déployé au 2nd semestre 2018 la procédure d'alerte et de recueil des signalements en rapport avec le devoir de vigilance, en mettant à disposition des collaborateurs sur l'ensemble des filiales une procédure et un formulaire accessibles en 11 langues.

Le Comité de Vigilance s'est réuni à deux reprises en 2018, en février pour adopter le Plan de Vigilance 2018 et la nouvelle procédure d'alerte et de recueil des signalements via l'intranet, puis en novembre pour faire le bilan de l'exécution du Plan de Vigilance 2018.

Deux signalements ont été recueillis en 2018 et traités conformément à la procédure : le premier a fait l'objet d'une enquête interne qui a conclu à la mise hors de cause du collaborateur dénoncé, le second n'entrait pas dans le champ de compétence du Comité.

Objectifs du Plan 2019

Le Comité de Vigilance veillera, dans le cadre légal et réglementaire local, au bon déploiement de la procédure d'alerte et de recueil des signalements dans les filiales et à son accessibilité pour l'ensemble des collaborateurs, via l'intranet local ou la messagerie téléphonique.

Outre sa mission d'élaboration et de suivi de l'exécution du Plan de Vigilance annuel, il s'assurera du bon traitement des alertes par le Secrétariat du Comité et formulera si nécessaire des recommandations qui seront transmises au Directoire.

5. DISPOSITIF DE SUIVI & D'ÉVALUATION DES MESURES MISES EN ŒUVRE

JCDecaux SA assure un suivi et une évaluation réguliers des mesures mises en œuvre dans le cadre du Plan de Vigilance annuel, en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle, d'enquête et de reporting à tous les niveaux du Groupe.

CONTRÔLES & ENQUÊTES

Contrôle

Un contrôle sur site et/ou sur pièces est exercé par chaque Direction opérationnelle concernée dans le cadre de la mise en œuvre des différentes mesures du Plan de Vigilance annuel :

- par la Direction des Ressources Humaines Projets Internationaux, auprès des filiales (évaluations biennuelles) ;
- par la Direction de l'Exploitation Internationale auprès des filiales et des sous-traitants d'exploitation (audits sur site) ;
- par la Direction Achats - Stocks & Production auprès des filiales et des fournisseurs-clés du Groupe (évaluations et audits sur site) ;
- par la Direction du Développement Durable & Qualité auprès des filiales notamment à travers le pilotage de la performance extra-financière ;
- par la Direction de l'Audit interne (auto-évaluations annuelles, audits sur site).

Enquêtes

Des enquêtes sont menées si nécessaire, suite aux contrôles exercés, par les Directions et instances en charge de superviser l'application du Plan de Vigilance :

- par la Direction de l'Audit Interne dans le cadre de ses missions d'audit dans des pays ou zones-cibles ;
- par la Direction Juridique Groupe et les Directions Juridiques de Zone, interlocuteurs privilégiés des Directeurs pays des filiales, dans le cadre de l'établissement deux fois par an de la revue des litiges et risques consolidée au niveau du Groupe ;
- par le Comité de Vigilance Groupe, dans le cadre de l'instruction des éventuels signalements et de sa capacité d'autosaisie ;
- par le Comité d'Audit, dans le cadre de ses travaux d'analyse de la situation du Groupe ;
- par le Directoire.

REPORTING

Travaux du Comité de Vigilance Groupe

Chaque année et autant que de besoin, son Président rend compte des travaux du Comité au Directoire et au Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en particulier en ce qui concerne le Plan de Vigilance annuel (Plan pour l'année à venir/en cours et bilan d'exécution du Plan de l'année précédente).

Travaux du Comité d'Audit

Son Président rend compte quatre fois par an au Conseil de surveillance des travaux du Comité.

Revue des litiges & risques Groupe

Le Directeur Juridique Groupe présente deux fois par an la revue des litiges et risques Groupe aux Commissaires aux Comptes, au Comité d'Audit, au Directoire et au Conseil de surveillance.

Stratégie Développement Durable et pilotage de la Performance Extra-Financière

La Direction du Développement Durable & Qualité rend compte chaque année de ses travaux devant le Directoire de JCDecaux SA.

BILAN 2018 & OBJECTIFS DU PLAN 2019

Se référer

- au point (1) « Cartographie des risques » (p. 297)
- au point (2) « Évaluation des filiales, sous-traitants & fournisseurs » (p. 298)
- au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » (p. 302)

5.2.2. La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux & les principes du Pacte Mondial des Nations-Unies

Le référentiel de JCDecaux en matière de devoir de vigilance est constitué principalement de deux textes : la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, et les principes 7, 8 et 9 du Pacte Mondial des Nations-Unies.

Le Groupe a mis en place en 2012 une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans une Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement clairs au sein du Groupe tout en respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités.

Mise à jour en 2013, la Charte s'applique à tous les salariés du Groupe, lesquels s'engagent également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites par toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales de JCDecaux SA, leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit à la négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un enfant. La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le Groupe : un membre du Directoire, ainsi que le Directeur Général Finance et Administration Groupe, ont pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Le Groupe a également adhéré en 2015 au Pacte Mondial (« Global Compact ») des Nations-Unies, et en particulier à ses principes 7, 8 et 9, lesquels visent les problématiques tenant à la protection de l'environnement (principe de précaution, initiatives de promotion d'une plus grande responsabilité environnementale et recours à des technologies respectueuses de l'environnement).

5.2.3. Le Comité de Vigilance Groupe

Le Comité de Vigilance Groupe a été créé en 2018, dans le cadre de l'établissement du 1^{er} Plan de Vigilance du Groupe et de la mise en œuvre de ses dispositions.

Missions

Le Comité de Vigilance est en charge (i) de l'instruction et du traitement des signalements qui lui parviennent via le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements, (ii) de l'examen annuel du Plan de Vigilance et du suivi du Plan de l'exercice précédent, ainsi que (iii) de toute question en rapport avec la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et/ou le Pacte Mondial des Nations-Unies et/ou le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements.

Afin d'assurer une mise en œuvre homogène de la procédure d'alerte et de recueil de signalements dans l'ensemble des filiales du Groupe, et en cohérence avec la procédure d'alerte en vigueur au titre de la loi Sapin II, cette procédure comporte deux moyens complémentaires d'alerter le Comité de Vigilance via son Secrétariat : un formulaire disponible sur l'intranet JCDecaux de chaque filiale, sécurisé et accessible à l'ensemble des collaborateurs disposant d'une adresse courriel professionnelle, et une ligne téléphonique destinée aux collaborateurs dépourvus d'accès internet professionnel. Conformément à la réglementation, les diligences correspondantes relatives à la protection des données personnelles ont été effectuées.

Composition

Le Comité de Vigilance Groupe est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance (Achats, Audit interne, Communication, Développement Durable & Qualité, Exploitation internationale, Juridique Groupe, Ressources Humaines). Il est présidé par le Directeur Général Finance & Administration Groupe, membre du Directoire.

Fonctionnement

Le Comité de Vigilance Groupe se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an. Son président rend compte des travaux du comité au Directoire, une fois par an et, autant que de besoin.

Le fonctionnement du Comité de Vigilance est défini par un Règlement intérieur.

Travaux

Le Comité de Vigilance s'est réuni à deux reprises en 2018, en début d'année pour arrêter le Plan de Vigilance 2018, et en fin d'exercice pour faire le bilan de son exécution. Il a également été tenu informé par son Secrétariat de deux signalements parvenus en 2018, dont le premier a fait l'objet d'une enquête interne ayant conclu à la mise hors de cause du collaborateur visé, et le second a été rejeté parce que considéré comme hors du champ de compétence du Comité.

PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

1. PRINCIPALES FILIALES

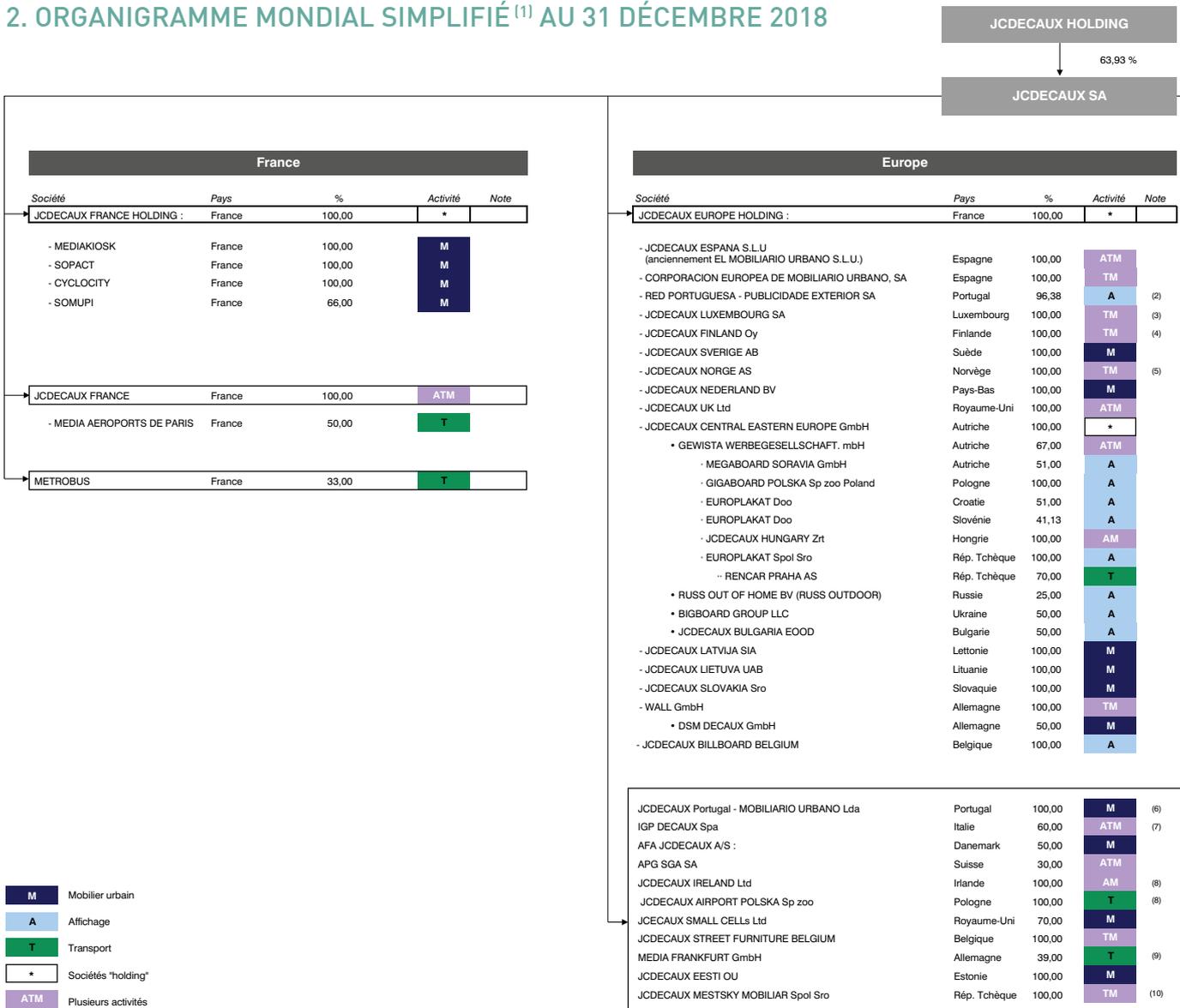
La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 175 à 185. Aucune de ces sociétés ne détient de participation dans JCDecaux SA.

JCDecaux SA n'a pas identifié l'existence d'intérêts minoritaires qui représentent ou pourraient représenter un risque pour la structure du Groupe.

Le Groupe possède des filiales dans plus de 80 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent Document de Référence (information sectorielle).

(Pour plus de détails sur les relations mères-filiales, se référer à la partie « Opérations conclues avec les filiales de JCDecaux SA » pages 276 et 277 du présent Document de Référence et à la partie « Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés » page 322 du présent Document de Référence.)

2. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2018



(1) Afin de faciliter la lecture, le présent organigramme est une version simplifiée et ne présente pas toutes les sociétés du périmètre de consolidation dont la liste complète figure dans les annexes aux comptes consolidés.

(2) 96,38% dont 96,36% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,02% détenus par JCDECAUX PORTUGAL MOBILIARIO URBANO E PUBLICIDADE Lda.

(3) 100% dont 99,995% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,005% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.

(4) 100% dont 89,89% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 10,11% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(5) Le capital de JCDECAUX NORGE AS se décompose comme suit : 75,38% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING, 4,62% détenus par AFA JCDECAUX A/S et 20,00% détenus par JCDECAUX SVERIGE AB.

(6) 100% dont 99,00% détenus par JCDECAUX FRANCE et 1,00% détenus par JCDECAUX SA.

(7) 60,00% dont 20,48% détenus par JCDECAUX SA et 39,52% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.

(8) 100% détenus indirectement par JCDECAUX FRANCE.

(9) 39,00% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(10) 100% dont 96,20% détenus par JCDECAUX SA et 3,80% détenus par WALL GmbH.

(11) Succursale de JCDECAUX BAHRAIN SPC.

(12) 100% dont 99% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING et 1% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.

(13) 51,00% détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDECAUX ASIE HOLDING.

(14) 60,00% détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDECAUX ASIE HOLDING.

(15) 100% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE PTY Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDECAUX AUSTRALIA HOLDINGS.

(16) 100% détenus indirectement par JCDECAUX AUSTRALIA HOLDINGS.

(17) 100% détenus indirectement par APN OUTDOOR GROUP Ltd.

(18) 99,96% dont 99,94% détenus par JCDECAUX BOLLORE HOLDING, 0,01% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING.

(19) 70,00% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA (pty) Ltd.

(20) 70,00% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA HOLDINGS.

(21) 100% détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.

(22) 80,00% détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.

(23) 100% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.

(24) 50,00% détenus par JCDECAUX SA et 30% détenus par JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.

(25) 99,09% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,91% détenus par JCDECAUX SALVADOR SA

(26) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX LATAM SERVICIOS DE MANAGEMENT Ltda

(27) 50,00% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(28) 50,00% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(29) 63,69% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(30) 72,73% détenus par JCDECAUX CENTRAL AMERICA HOLDING SA elle-même détenue à 50,00% par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING et à 50,00% par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(31) 99,99% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 0,01% détenus par TOP MEDIA EL SALVADOR S.A de C.V

(32) 99,99% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 0,01% détenus par TOP MEDIA GUATEMALA S.A.

(33) 99,89% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 0,11% détenus par TOP MEDIA PANAMA S.A

(34) 99,00% détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 1,00% détenus par TOP MEDIA PANAMA S.A

(35) 50,00% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.

(36) 99,99% détenus par JCDECAUX COMMUNICATION CHILE EXTERIOR CHILE SA (anciennement STAND OFF SA) et 0,01% détenus par JCDECAUX CHILE SA

(37) 85,00% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 15,00% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING

(38) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U.

(39) 100% détenus indirectement par JCDECAUX NORTH AMERICA, inc.

(40) Succursale de JCDECAUX FRANCE.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	*	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	100,00	*	
• JCDECAUX ATA SAUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• JCDECAUX ALGERIE SARL	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZ-CO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
• JCDECAUX BAHRAIN SPC	Bahrain	100,00	*	
- JCDECAUX OMAN	Oman	100,00	TM	(11)
- JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
- ELAN DECAUX W.L.L	Qatar	49,00	ATM	
- MCDECAUX Inc.	Japon	85,00	M	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	T	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	TM	
- JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	T	
- JCDECAUX AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	M	(12)
- JCDECAUX MONGOLIA LLC	Mongolie	51,00	M	(13)
- FMIDECAUX Co., Ltd.	Myanmar	60,00	M	(14)
- JCDECAUX AUSTRALIA HOLDINGS	Australie	100,00	*	
• JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	(15)
• APN OUTDOOR GROUP Ltd	Australie	100,00	AT	(16)
• APN OUTDOOR Ltd	Nouvelle-Zélande	100,00	AT	(17)
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,96	T	(18)
• JCDECAUX GABON	Gabon	80,00	M	
• JCDECAUX CÔTE D'IVOIRE	Côte d'Ivoire	100,00	M	
- JCDECAUX SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(19)
- JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(20)
- JCDECAUX SOUTH AFRICA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	A	
- JCDECAUX MOZAMBIQUE Lda	Mozambique	71,50	A	
- JCDECAUX BOTSWANA (PTY) Ltd	Botswana	100,00	A	(21)
- JCDECAUX ANGOLA Lda	Angola	100,00	A	(21)
- JCDECAUX LESOTHO (PTY) Ltd	Lesotho	100,00	A	(21)
- JCDECAUX SWAZILAND (PTY) Ltd	Eswatini	100,00	A	(21)
- JCDECAUX TANZANIA Ltd	Tanzanie	100,00	A	(21)
- JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING UGANDA Ltd	Ouganda	100,00	A	(21)
- JCDECAUX ZAMBIA Ltd	Zambie	100,00	A	(21)
- JCDECAUX ZIMBABWE (Pvt) Ltd	Zimbabwe	100,00	A	(21)
- JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	Malawi	100,00	A	(21)
- JCDECAUX (MAURITUS) Ltd	Ile Maurice	80,00	A	
• JCDECAUX REUNION ISLAND	Ile de la Réunion	100,00	A	
- JCDECAUX NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Namibie	100,00	A	(21)
- JCDECAUX MADAGASCAR SA	Madagascar	80,00	A	(22)
- JCDECAUX NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	Nigéria	70,00	A	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(23)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	*	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- GUANGZHOU METRO JCDECAUX ADVERTISING Co.Ltd	Chine	49,00	T	
- GUANGZHOU JCDECAUX AEROTROPOLIS ADVERTISING Co Ltd	Chine	100,00	T	
- TOP RESULT PROMOTION Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• BEIJING TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU	Macao	80,00	TM	
- JCDECAUX KOREA Inc.	Corée du Sud	80,00	M	(24)
- JCDECAUX UZ	Ouzbekistan	72,26	M	

Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	M	(25)
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	86,67	M	
• JCDECAUX MIDIA AEROPORTOS LTDA	Brésil	99,99	T	
• CEMUSA DO BRASIL Ltda	Brésil	99,99	T	
- JCDECAUX PERU SAC (anciennement EYE CATCHER MEDIA SAC)	Pérou	100,00	TM	(26)
- JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENT HOLDING S.L.U	Espagne	100,00	*	
• CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.	Espagne	100,00	*	
- JCDECAUX CHILE S.A.	Chili	100,00	TM	(27)
- EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV	Mexique	100,00	M	(28)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	Colombie	75,00	M	
... JCDECAUX OUT OF HOME MEXICO SA DE CV	Mexique	63,70	M	(29)
... VENDOR PUBLICIDAD EXTERIOR S DE R.L. DE C.V.	Mexique	100,00	A	
• JCDECAUX TOP MEDIA SA	Panama	72,75	*	(30)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	Costa Rica	100,00	M	
... JCDECAUX PANAMA S.A.	Panama	100,00	M	
... JCDECAUX EL SALVADOR S.A. de C.V.	Salvador	100,00	M	(31)
... JCDECAUX GUATEMALA S.A	Guatemala	100,00	M	(32)
... TOP MEDIA HONDURAS S.A. (anciennement TOP MEDIA HONDURAS S.A.)	Honduras	100,00	A	(33)
... TOP MEDIA NICARAGUA S.A.	Nicaragua	100,00	A	(34)
• JCDECAUX DOMINICANA, S.A.S	République Dominicaine	100,00	M	(35)
- JCDECAUX OOH CHILE S.A.	Chili	100,00	A	(36)
- JCDECAUX OOH URUGUAY SA	Uruguay	100,00	M	
- JCDECAUX ARGENTINA OOH SA	Argentine	100,00	A	(37)
- JCDECAUX ECUADOR SA	Equateur	100,00	M	(38)
• JCDECAUX NORTH AMERICA, Inc.	Etats-Unis	100,00	*	
• JCDECAUX SAN FRANCISCO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX CHICAGO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX BOSTON, Inc.	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	M	
• OUTFRONT JCDECAUX STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• INTERSTATE JCDECAUX LLC	Etats-Unis	49,00	A	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• JCDECAUX STREET FURNITURE NEW YORK, LLC	Etats-Unis	100,00	M	(39)
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(40)



JCDecaux

海信 U9 卷福的新爱



海信 U9 卷福的新爱

Hisense



全球指定电视

↑ B267-B278 登机口 Gates 240m

↖ B266 登机口 Gates



LIGHTBOXES « DEPARTURE OVERHEAD DOMINATION » DE 26 m²
Aéroport International de Canton

CHINE

AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **314**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels **318**

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés **322**

Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 324

Incorporation par référence 325

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2018, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société JCDecaux SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport
 - la justification de nos appréciations
 - la vérification spécifique prévue par la loi
 - Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires
 - Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés
 - Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés
- Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci dessus, nous attirons votre attention sur la note « 1.2. Changement de méthodes comptables » de l'annexe qui expose les incidences de l'application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » sur les comptes consolidés.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des goodwill, des immobilisations corporelles et incorporelles et des titres mis en équivalence

RISQUE IDENTIFIÉ	<p>Au 31 décembre 2018, la valeur nette des goodwill, des immobilisations corporelles et incorporelles et des titres mis en équivalence s'élève à M€ 4.095,7. Les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les goodwill et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.</p> <p>Votre groupe réalise des tests de perte de valeur au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant aux entités opérationnelles pour les actifs immobilisés corporels et incorporels et les titres mis en équivalence, et au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) pour les goodwill. Ainsi, les tests sont effectués au croisement des zones géographiques et des secteurs opérationnels. La méthodologie utilisée par votre groupe est décrite dans les notes 1.11 et 1.12 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements nécessaires à leur évaluation.</p> <p>En effet, ces tests intègrent, pour déterminer la valeur recouvrable, des données prévisionnelles propres à chaque secteur opérationnel. Ces données comportent la vision de la direction des perspectives de rentabilité futures attendues et des hypothèses relatives à la fois au taux de renouvellement de contrat pour les secteurs opérationnels Mobilier Urbain et Transport et au taux de croissance à long terme pour le secteur Affichage.</p>
NOTRE RÉPONSE	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre connaissance des processus et des analyses conduites par la société JCDecaux SA afin de réaliser ces évaluations ; • rapprocher les valeurs nettes comptables des actifs faisant l'objet du test de perte de valeur avec les comptes consolidés ; • vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité ; • prendre connaissance des principales hypothèses retenues par entretien avec la direction financière et le directoire de votre groupe au titre des perspectives de rentabilité futures et à les comparer avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur ainsi que, le cas échéant, avec la performance historique des filiales concernées ; • comparer les taux d'actualisation utilisés par pays à nos bases de données interne ; • rapprocher les taux de croissance à long terme retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché ; • comparer le taux de renouvellement des contrats utilisé au taux de renouvellement des contrats constaté historiquement par le groupe ; • procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées ; • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation de la provision démontage

RISQUE IDENTIFIÉ	<p>Au 31 décembre 2018, les provisions constituées pour couvrir les obligations relatives au démontage des mobiliers en fin de contrat s'élèvent à M€ 242,6.</p> <p>Les règles et méthodes comptables relatives à ces provisions et leur évaluation sont décrites dans les notes 1.21 et 4.12.1 « Provisions pour démontage » de l'annexe aux comptes consolidés. Ainsi, les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe à une date prévisible. Ces provisions, constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et actualisées, sont enregistrées en contrepartie du coût de démontage, comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. Elles sont revues à l'occasion de chaque clôture en fonction du parc installé et du coût unitaire de démontage.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour démontage est un point clé de l'audit en raison des estimations et jugements nécessaires pour leur appréciation.</p>
NOTRE RÉPONSE	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre connaissance de la méthodologie retenue par la société JCDecaux SA ; • prendre connaissance de l'environnement et des procédures de contrôle interne relatives au processus d'évaluation de la provision pour démontage et identifier les principaux contrôles pertinents pour notre audit ; • vérifier, l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour le calcul de la provision démontage dans l'application dédiée ; • tester, par sondages, les durées de contrats retenues et la concordance des prévisions de coûts entrant dans la détermination de la provision avec les budgets et devis disponibles ainsi que les statistiques de coûts passés ; • comparer les taux d'inflation et d'actualisation utilisés par pays à des bases de données internes ou externes ; • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823 10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par votre assemblée générale du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A. et du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A. était dans la treizième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-neuvième année, dont dix-huit années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823 10 1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le

risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention

- des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous jacents de manière à en donner une image fidèle ;
 - concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822 10 à L. 822 14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 7 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Grégoire Menou
Associé

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2018, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société JCDecaux SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport
- la justification de nos appréciations
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi
- Évaluation des immobilisations financières
- Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires
- Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des immobilisations financières

RISQUE IDENTIFIÉ	<p>Au 31 décembre 2018, les immobilisations financières (titres de participation, créances rattachées à des participations et prêts) sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 4 204,6 millions d'euros, soit 91 % du montant total de l'actif.</p> <p>La valeur recouvrable des titres de participation correspond à la valeur la plus élevée entre leur prix de cession estimé et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis sur la base des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée.</p> <p>Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. A chaque clôture annuelle, ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation si les flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net sont négatifs.</p> <p>Nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation, créances rattachées et prêts constituait un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan et de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation, des taux de croissance à long terme et de la probabilité de renouvellement à l'échéance.</p>
NOTRE RÉPONSE	<p>Concernant l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont principalement consisté, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier par sondages l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité ; • Prendre connaissance des principales hypothèses retenues par entretien avec la direction financière et le directoire de votre groupe au titre des perspectives de rentabilité futures et, à les comparer aux données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur et le cas échéant, avec la performance historique des filiales concernées ; • Comparer les taux d'actualisation utilisés par pays à nos bases de données internes ; • Rapprocher les taux de croissance à long terme retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché ; • Comparer le taux de renouvellement des contrats utilisé au taux de renouvellement des contrats constaté historiquement par le groupe ; • Vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement net de l'entité considérée. <p>Au delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier l'exactitude arithmétique du modèle de dépréciation des créances rattachées à des participations et des prêts ; • Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par l'assemblée générale du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A..

Au 31 décembre 2018, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la 19^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A. dans la 13^{ème} année, dont respectivement 18 et 13 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 7 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Grégoire Menou
Associé

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Pension de retraite

Personne concernée

M. Daniel Hofer, membre du directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.

Nature et objet

Le conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser la contribution de votre société à la pension de retraite qui sera octroyée à M. Daniel Hofer sous condition de performance.

Modalités

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation par l'entreprise à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable. L'assiette de cotisation est plafonnée à CHF 110.140 en vertu de son contrat de travail.

Afin de satisfaire aux dispositions du Code de commerce, le versement de cette cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance :

- 50 % du montant de la cotisation seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du groupe et la marge opérationnelle du groupe, tels que publiés par votre société, aient chacun progressé d'au moins 3 % sur au moins un des trois derniers exercices sociaux précédant celui du versement de la cotisation ; et,
- 50 % du montant de la cotisation seront versés au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Le conseil de surveillance du 6 mars 2019 a autorisé, sur proposition du comité des rémunérations, le versement de CHF 55.070 soit 50 % du montant contractuel au titre de la pension de retraite de M. Daniel Hofer. Votre société a comptabilisé à ce titre un montant de CHF 55.070 en charges sur l'exercice 2018.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

1. Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

Personne concernée

M. David Bourg, membre du directoire depuis le 15 janvier 2015.

Nature et objet

Le conseil de surveillance du 4 décembre 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par votre société à M. David Bourg en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

À compter du 15 janvier 2015, M. David Bourg bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : deux ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union Européenne, Etats-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. David Bourg bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2. Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective de contrat du travail

Personne concernée

M. Emmanuel Bastide, membre du directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.

Nature et objet

Le conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par la société à M. Emmanuel Bastide en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

A compter du 1^{er} septembre 2014, M. Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : 2 ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union Européenne, Etats-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. Emmanuel Bastide bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Paris-La Défense, le 7 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Grégoire Menou
Associé

Gilles Puissochet
Associé

RESPONSABLE DU DOCUMENT ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Jean-Charles Decaux
Président du Directoire de JCDecaux SA

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le 24 avril 2019

M. Jean-Charles Decaux
Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92 400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. Gilles PUISSOCHET,

Date de 1ère nomination : le 20 juin 2000

Date du dernier renouvellement : Assemblée Générale du 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

KPMG SA
Tour EQHO
2, avenue Gambetta
92 066 Paris la Défense CEDEX

représenté par M. Frédéric Quélin,

Date de 1ère nomination : le 10 mai 2006

Date du dernier renouvellement : Assemblée Générale du 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 28 du règlement européen n°809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents documents de référence concernant certaines informations :

1. Relatives à l'exercice 2017 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0396 (respectivement : pages 95 à 179 et 302 à 305)
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0396 (respectivement : pages 180 à 202 et 306 à 309)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0396 en pages 310 à 311

2. Relatives à l'exercice 2016 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2017 sous le numéro D. 17-0399 (respectivement : pages 79 à 161 et 268/269)
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2017 sous le numéro D. 17-0399 (respectivement : pages 162 à 183 et 270/271)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2017 sous le numéro D. 17-0399 en pages 274 à 275

LAGOS STATE GOVERNMENT

NEW 1 Litre

ORIGINAL TASTE - LESS SUGAR

Mama DON LAND

1 Litre

COCA-COLA

TRAFFIC INFORMATION

AJAH VIA EKO BRG	Estimated time: 1 h
VIJ. VIA EKO BRG	Estimated time: 38 mn
APAPA VIA EKO BRG	Estimated time: 45 mn

JCDecaux GRACE LAKE

PORTIQUE LED DE 92 m² FOURNISSANT DES INFORMATIONS SUR LE TRAFIC EN TEMPS RÉEL

Lagos

 NIGERIA

TABLES DE CONCORDANCE

Table de l'Annexe 1 du règlement européen n°809/2004 328

Table du Rapport de gestion 331

Table du Rapport Financier Annuel 332

ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N°809/2004

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n°809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Prospectus » 2003/71/CE. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N°809/2004	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
1. PERSONNES RESPONSABLES	p. 324
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	p. 324
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	Pages de couverture
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUE	p. 165 à 167 / p. 284 à 308
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	p. 210
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	p. 210
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	p. 210
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 210
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 111 et 163
5.2.2. Principaux investissements en cours	p. 168
5.2.3. Principaux investissements envisagés	p. 112 et 168
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	Pages de couverture et p. 18 à 39
6.2. Principaux marchés	p. 10 à 17
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	p. 284 à 308
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 16 et 17
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire	p. 309 et 311
7.2. Liste des filiales importantes	p. 175 à 185
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 137 à 141
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	p. 135 à 155
9.2. Résultat d'exploitation	p. 108 et 110
9.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	p. 108 et 110
9.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	p. 106 à 108
9.2.3. Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	p. 284 à 308

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Information sur les capitaux de l'émetteur	p. 144
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	p. 110 à 112 / p. 163 et 164
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	p. 165 à 167
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	p. 144 et 162
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	N/A
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	
	p. 42 à 45
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la clôture du dernier exercice écoulé	p. 112
12.2. Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	p. 112
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
	N/A
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Informations concernant les organes d'administration et de direction	p. 215 à 225
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du groupe	p. 225
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	p. 245 à 273
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	p. 145 à 149
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	p. 225 à 243
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 225
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	p. 219 et 221
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	p. 215 à 225
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	p. 57 et 65
17.2. Participations et stocks options	p. 270 à 273 et 275
17.3. Participation des salariés dans le capital	p. 274 et 275
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	p. 275 et 276
18.2. Existence de droits de vote différents	p. 276
18.3. Contrôle de l'émetteur	p. 274 à 279
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	
	p. 169 et 170 / p.276 et 277
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE	
20.1. Informations financières historiques	p. 123 à 185
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	p. 123 à 185

20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	p. 314 à 317
20.4.2. Autres informations figurant dans le Document de Référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	p. 318 à 323
20.4.3. Informations financières figurant dans le Document de Référence et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	N/A
20.5. Date des dernières informations financières	p. 279 et p. 314 à 317
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1. Informations financières trimestrielles ou semestrielles établies depuis la date des derniers états financiers vérifiés	N/A
20.6.2. Informations financières intermédiaires des six premiers mois de l'exercice qui suit la fin du dernier exercice vérifié	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	p. 276
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 285 à 287
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 112
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé	p. 274 et p. 280 à 282
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	p. 275
21.1.4. Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	N/A
21.1.5. Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	N/A
21.1.6. Capital de toute partie du groupe faisant l'objet d'une option	N/A
21.1.7. Historique du capital social de l'émetteur au cours des 3 derniers exercices	p. 280
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social de l'émetteur	p. 210
21.2.2. Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	p. 210 à 245
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	p. 210, p. 275 et 276
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	p. 211
21.2.6. Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	N/A
21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires	p. 210 et 276
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	N/A
22. CONTRATS IMPORTANTS	N/A
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	p. 212
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	p. 175 à 185
RAPPORT DE GESTION	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 331

RAPPORT DE GESTION

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport de gestion requis par les dispositions légales et réglementaires. Le tableau ci-après identifie les pages du présent du Document de Référence constituant les principaux éléments du rapport de gestion.

RUBRIQUES DU RAPPORT DE GESTION	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
1. SITUATION ET ACTIVITÉ	
1.1. Situation et activités de la société et du Groupe au cours de l'exercice	p. 8 et 9
1.2. Prises de participation ou de contrôle significatives de l'exercice dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	p. 9
1.3. Activités en matière de recherche et développement	p. 42 à 45
1.4. Evolution prévisible et perspectives	p. 112 et 187
1.5 Sociétés contrôlées	p. 175 à 185
1.6 Evènements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	p. 185
2. INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS	
2.1. Présentation des comptes sociaux	p. 186 à 207
2.2. Présentation des comptes consolidés	p. 104 à 185
2.3. Informations relatives aux délais de paiement fournisseurs et clients	p. 187
2.4. Proposition d'affectation du résultat	p. 120
2.5. Dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	p. 276
3. INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL	
3.1 Structure et évolution du capital de la société et action en autocontrôle	p. 274 et 275
3.2 Répartition du capital	p. 275
3.3 Information sur le rachat et la vente des actions propres	p. 282 et 283
3.4 Participation des salariés au capital social	p. 275
4. RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE	
4.1 Risques liés à l'activité du Groupe	p. 284 à 308
4.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	p. 292 et 293
5. INFORMATIONS DIVERSES	
5.1. Situation des mandataires sociaux (nomination, renouvellement)	p. 222
5.2. Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la société	p. 270
5.3 Conventions et engagements réglementés, prêts et garanties	p. 225
6. PLAN DE VIGILANCE	p. 295 à 307
7. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	p. 43 à 101
ANNEXES	
1- Résultats de la société au cours des 5 derniers exercices	p. 206
2- Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	p. 214 à 245

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

RUBRIQUES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
Présentation des comptes consolidés	p. 104 à 185
Présentation des comptes annuels	p. 186 à 207
Rapport de gestion	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 331
Attestation du responsable du Document de Référence	p. 324
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	p. 314 à 317
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	p. 318 à 321
Honoraires des Commissaires aux Comptes	p. 162 et p.163
Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	p. 214 à 245

Ce document a été conçu et réalisé par
la Direction Générale Finance/Département Communication Financière
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA

JCDecaux SA
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
17, rue Soyier
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79
www.jcdecaux.com