

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015

JCDecaux

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

Performance financière très solide en 2015

- Niveau record de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle, de résultat d'exploitation et de résultat net avant charges de dépréciation
- Niveau record également de génération de trésorerie, en ligne avec notre performance opérationnelle, nous permettant d'autofinancer un développement organique et externe
- Relation du BNPA* à 1,14 € (+18,1% vs. 2014)
- Un bilan solide et optimisé et dividende proposé à 0,56 € par action (+12,0% vs. 2014)

* Calculé sur le Résultat net part du Groupe avant charges de dépréciation, IFRS et sur le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2015 (et au 31 décembre 2014)

Investissements pour le futur

- Digitalisation des villes de Londres, New York, Berlin, Sydney, Stockholm, ...
- Principales opportunités de croissance organique notamment dans l'activité Transport
- Saisir des opportunités de croissance externe

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 75 pays. Son chiffre d'affaires 2015 s'élevait à 3 207,6 millions d'euros.
- JCDecaux a 3 activités principales ; elles sont détaillées ci-dessous :

MOBILIER URBAIN



N°1 MONDIAL

TRANSPORT



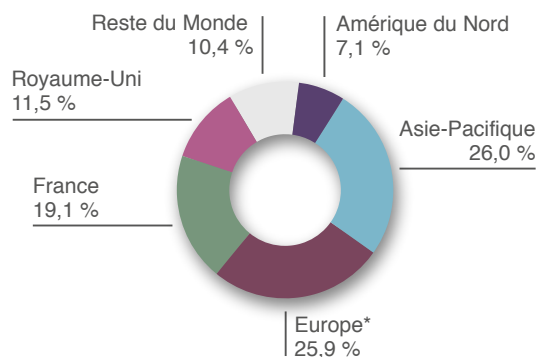
N°1 MONDIAL

AFFICHAGE



N°1 EN EUROPE

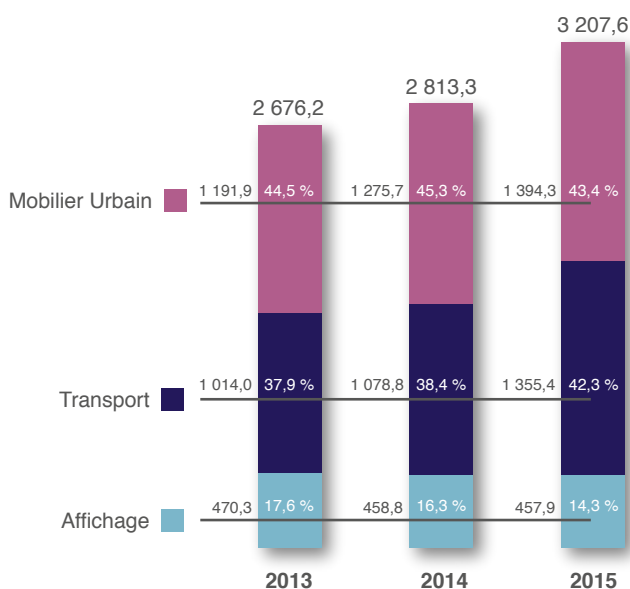
CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



* Hors France et Royaume-Uni

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ

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



En 2015, le chiffre d'affaire ajusté du Groupe s'élève à 3 207,6 millions d'euros, en croissance de 14,0 % par rapport à 2014. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 4,2 %.

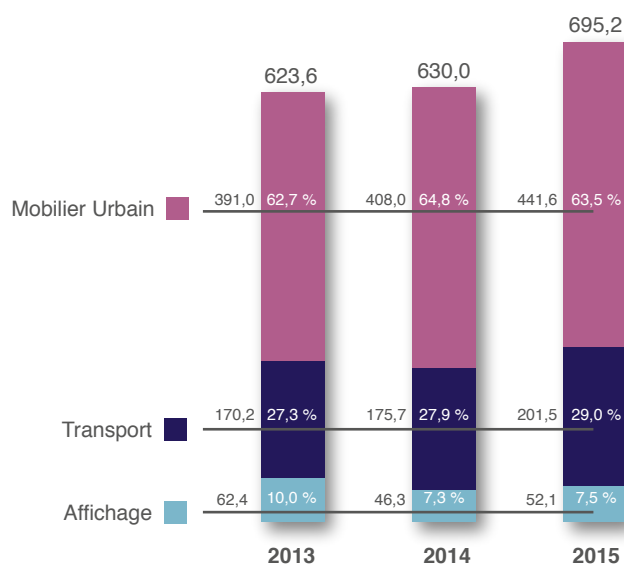
Le chiffre d'affaire ajusté du Mobilier Urbain s'établit à 1 394,3 millions d'euros, en augmentation de 9,3 %. A périmètre et taux de change constants, la croissance est de 4,5 %.

Le chiffre d'affaire ajusté du Transport s'établit à 1 355,4 millions d'euros, en augmentation de 25,6 %. A périmètre et taux de change constants, la croissance est de 8,0 %.

Le chiffre d'affaire ajusté de l'Affichage s'établit à 457,9 millions d'euros, en recul de 0,2 %. A périmètre et taux de change constants, le repli est de 5,3 %.

MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE PAR ACTIVITÉ

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



La marge opérationnelle ajustée ⁽¹⁾ du Groupe s'établit à 695,2 millions d'euros en 2015, en hausse de 10,3 % (630,0 millions d'euros en 2014). Elle représente 21,7 % 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.

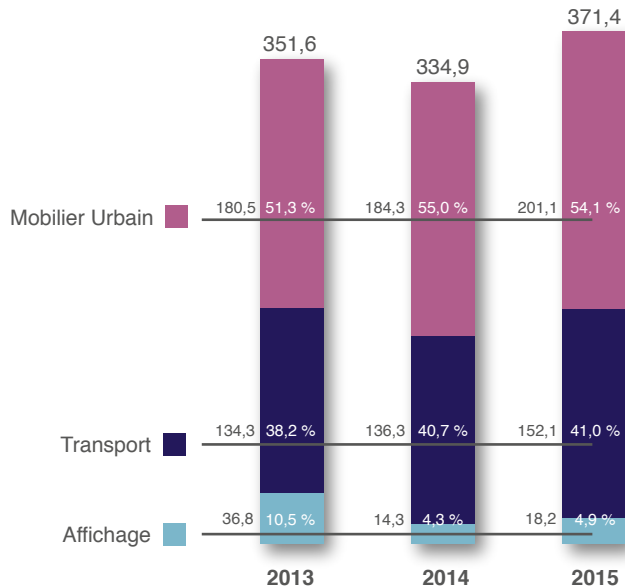
Données ajustées

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 PAR ACTIVITÉ, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

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



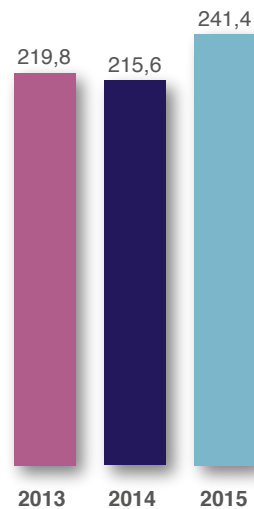
Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat d'exploitation ajusté ⁽²⁾ est en hausse de 10,9 % et s'établit à 371,4 millions d'euros en 2015, contre 334,9 millions d'euros en 2014. Il ressort à 11,6 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé (2014 : 11,9 %).

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat d'exploitation en 2015 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels et de l'actif net des sociétés sous contrôle conjoint est de -13,9 millions d'euros (-31,8 millions d'euros en 2014 et -132,0 millions d'euros en 2013).

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

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE, AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

(en millions d'euros)

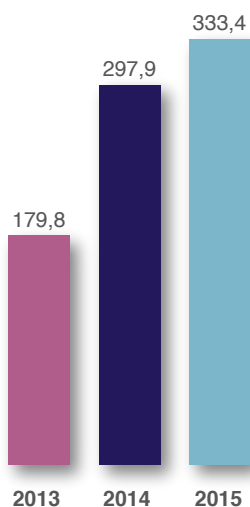


Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe est en hausse de 12,0 % et s'établit à 241,4 millions d'euros en 2015, contre 215,6 millions d'euros en 2014.

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat net part du Groupe en 2015 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, et des titres mis en équivalence est de -7,5 millions d'euros (-21,3 millions d'euros en 2014 et -129,3 millions d'euros en 2013).

CASH-FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ

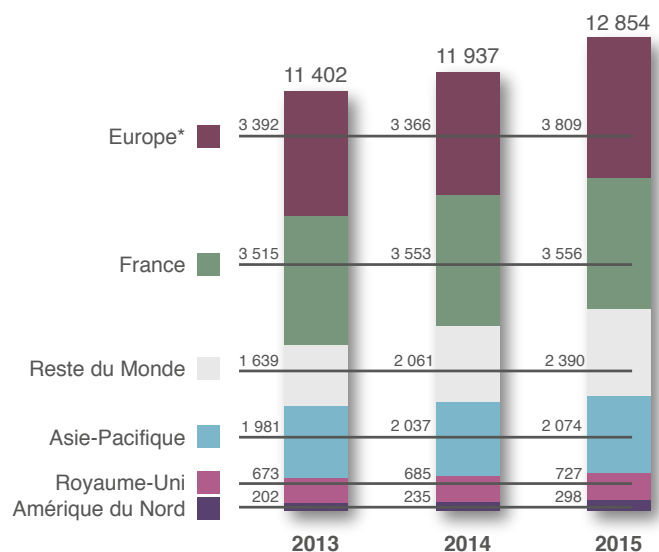
(en millions d'euros)



En 2015, le cash-flow disponible ajusté ⁽¹⁾ atteint 333,4 millions d'euros, comparé à 297,9 millions d'euros en 2014.

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

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



* Hors France et Royaume-Uni

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015
JCDecaux SA



🇬🇧 Écran digital double-face de 81m², appelé The Salford Arch, installé au-dessus d'une des artères les plus fréquentées par les automobilistes entrants et sortants de Manchester, Royaume-Uni

Incorporation par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n°809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents documents de référence concernant certaines informations :

1. Relatives à l'exercice 2014 :

- 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 22 avril 2014 sous le numéro D.15-0390 (respectivement : pages 73 à 151 et 242/243).
- 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 22 avril 2015 sous le numéro D.15-0390 (respectivement : pages 152 à 173 et 244/245).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 22 avril 2015 sous le numéro D.15-0390 en pages 246 à 249.

2. Relatives à l'exercice 2013 :

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

SOMMAIRE

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX	
L'ACTIVITÉ DU GROUPE	5
L'année 2015.....	6
L'univers de la communication extérieure.....	10
Un métier, trois activités.....	18
Les annonceurs.....	36
Recherche et développement.....	38
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	41
Notre vision : pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables.....	42
Notre Stratégie Développement Durable.....	45
L'organisation et le pilotage de la Stratégie Développement Durable.....	47
JCDecaux en 2015 - Chiffres clés.....	49
Notre engagement environnemental.....	50
Notre engagement social.....	55
Notre engagement sociétal.....	65
La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière.....	76
LES ÉTATS FINANCIERS	79
Commentaires sur les comptes consolidés.....	80
Comptes consolidés et Annexe.....	90
Annexe aux comptes consolidés.....	96
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	156
Comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	158
Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA.....	162
INFORMATIONS JURIDIQUES	179
Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques.....	180
Actionnariat et bourse.....	228
Capital.....	234
Autres informations juridiques.....	238
AUTRES INFORMATIONS	249
Rapports des Commissaires aux Comptes.....	250
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes.....	260
TABLE DE CONCORDANCE	263

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX



Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

En 2015, la forte progression du chiffre d'affaires en Asie, en Europe, en Amérique du Nord et dans le Reste du Monde ainsi qu'une contribution croissante de notre portefeuille digital premium ont permis à JCDecaux d'atteindre une nouvelle année record en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité. L'ensemble des indicateurs financiers clés, dont la marge opérationnelle, le résultat d'exploitation, le résultat net et le cash-flow disponible, ont été en croissance à deux chiffres.

Il est particulièrement satisfaisant de constater que de nombreux contrats ont été remportés ou renouvelés comme ceux du mobilier urbain de Copenhague, des transports urbains d'Helsinki, des bus de l'île de Hong Kong, du métro de Canton ou encore des aéroports de Rio de Janeiro, Brasilia et Natal au Brésil ainsi que de Médine en Arabie Saoudite, en cohérence avec notre stratégie historique de développement organique.

Nous nous réjouissons également d'avoir pu mettre en œuvre avec succès notre politique de croissance externe. L'acquisition en juin 2015 de Continental Outdoor Media qui fait de notre Groupe le n°1 de la communication extérieure en Afrique, avec une présence dans 13 nouveaux pays. Avec 70 % du capital d'Eye Catcher Media, nous accélérons notre développement au Pérou. Nous avons, par ailleurs, augmenté notre participation de 32,35 % à 60 % dans IGPDecaux, n°1 de la Communication Extérieure en Italie. Enfin, grâce à l'acquisition de CEMUSA, nous avons étendu nos positions au Brésil, en Espagne, en Italie et aux États-Unis dans des villes aussi emblématiques que Rio de Janeiro, Brasilia, Madrid, Barcelone, et, bien sûr, New York.

JCDecaux reste le consolidateur naturel de la communication extérieure. Comme nous l'avons démontré en 2015, notre solidité financière reste un avantage clé qui nous permettra de continuer à saisir les opportunités de croissance ciblées qui se présenteront en 2016 et au-delà.

Par ailleurs, notre transformation digitale se poursuit et s'accélère avec aujourd'hui plus de 50 600 écrans répartis dans 32 pays, représentant plus de 10 % de notre chiffre d'affaires, et une présence dans les gares, métros, centres commerciaux, en affichage grand format et en mobilier urbain. A la suite du gain du contrat des Aribus® de Londres, le plus important au monde, la capitale britannique va devenir notre vitrine digitale planétaire avec ses 1 000 écrans 84 pouces à la qualité d'affichage inégalée et l'exploitation optimale du « big data »

pour le plus grand bénéfice des annonceurs et de leurs marques. Les campagnes publicitaires seront ainsi en mesure d'adresser le bon message, au bon endroit, au bon moment pour la bonne audience.

Cette révolution qui ne fait que commencer suscite également l'intérêt des villes qui expriment de nouveaux besoins en services urbains connectés dans la perspective de la « smart city ». Qu'il s'agisse de small cells servant de relais 4G, de WiFi ou plus largement, de connectivité, ou encore de mobilité durable avec les Vélos en Libre-Service, JCDecaux est plus que jamais force de proposition et d'entraînement, en intégrant dans ses produits et services, objets connectés, « big data » ainsi que toutes les innovations qui font et feront les villes intelligentes. C'est la mission de JCDecaux Link créé en 2015 et déjà récompensé lors du Small Cell World Summit.

Le numérique n'est plus un secteur, c'est une mutation profonde de nos sociétés avec d'innombrables perspectives et opportunités stimulantes qui s'ouvrent à nous. D'un silo, le digital est en effet devenu un véritable état d'esprit et la pierre angulaire de cette transformation est sans nul doute le talent de nos équipes et leur capacité à intégrer toutes les dimensions de cette culture du digital. Un défi avant tout humain, fortement pris en compte par JCDecaux et qui s'inscrit pleinement dans notre démarche Responsabilité Sociale et Environnementale. L'adoption en 2014 d'une Stratégie Développement Durable ambitieuse et l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies en 2015 démontrent également notre volonté de poursuivre une croissance respectueuse des hommes et de l'environnement.

Ce sont donc des perspectives enthousiasmantes qui s'ouvrent à nous en 2016, même si l'économie mondiale reste incertaine. Ensemble, nous sommes maîtres de notre destin et de notre capacité à générer une croissance créative. A l'écoute pour accompagner le changement, en veille permanente pour garder un temps d'avance, en mode « test and learn » pour innover en continu, en mouvement pour anticiper, nous nous mobiliserons avec talent, détermination et imagination afin de renforcer notre modèle économique et social.

Dans un paysage des médias de plus en plus fragmenté, nous sommes convaincus que la communication extérieure conserve sa force et son attractivité et que notre Groupe est bien positionné pour surperformer le marché publicitaire, et renforcer ainsi sa position de numéro un mondial de la communication extérieure. Nous restons concentrés sur notre croissance organique et la réalisation, de manière sélective, d'acquisitions créatrices de valeur.

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


Jean-François Decaux

Président du Directoire
Co-Directeur Général

Jean-Charles Decaux

Co-Directeur Général



 Aribus (digitalisé prochainement dans le cadre du London Digital Network) à Londres, Royaume-Uni

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2015	6
Évolution du portefeuille de contrats	6
Acquisitions et prises de participations	7
Autres évènements.....	8
L'univers de la communication extérieure	10
Segmentation de la communication extérieure	10
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif.....	10
Paysage concurrentiel.....	15
Un métier, trois activités	18
La stratégie du groupe	18
Activité Mobilier Urbain.....	19
Activité Transport	25
Activité Affichage	32
Les annonceurs	36
Les principaux annonceurs.....	36
Les contrats d'achat d'espace	36
JCDecaux OneWorld : au service de nos annonceurs internationaux.....	37
Recherche et développement	38
L'approche de JCDecaux en matière de recherche et développement	38
De multiples récompenses et certifications	38
Innovations récentes	39

2015 a été pour JCDecaux une nouvelle année record en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité. L'ensemble des indicateurs financiers clés, dont la marge opérationnelle, le résultat d'exploitation, le résultat net et le cash-flow disponible, sont en croissance à deux chiffres. Cet ensemble de bons résultats reflète à la fois une forte progression du chiffre d'affaires en Asie, en Europe, en Amérique du Nord et dans le Reste du Monde et une contribution croissante de notre portefeuille digital premium qui représente désormais plus de 10 % de notre chiffre d'affaires total. Le chiffre d'affaires de JCDecaux provenant des pays à plus forte croissance représente désormais 37 %.

L'année 2015 a été marquée notamment par un nombre important de gains de contrats et d'opportunités de croissance externe, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

- Au Royaume-Uni, JCDecaux s'est vu attribuer par Transport for London (TfL) le plus important contrat d'Abribus® publicitaires au monde, d'une valeur de 700 millions d'euros pour une durée de 8 ans. La digitalisation des Abribus® londoniens permettra de créer une empreinte numérique intégrale de la capitale qui couvrira tous les emplacements stratégiques du parcours des consommateurs. JCDecaux va ainsi continuer à transformer le paysage de la communication extérieure à Londres.
- Au Danemark, JCDecaux a remporté *via* sa filiale AFA JCDecaux, à la suite d'un appel d'offres, le contrat exclusif de mobilier urbain de Copenhague, pour une durée de 15 ans. Ce contrat porte sur la conception, l'installation et la maintenance de 645 Abribus®, tous équipés soit d'une borne, soit d'un affichage LCD 42" d'information sur le trafic, ainsi que d'autres mobiliers urbains. Il inclura également le premier réseau d'écrans digitaux premium du centre-ville. En ligne avec la vision forte de Copenhague de devenir d'ici 2025 la capitale la plus neutre en CO₂ au monde, JCDecaux, certifié ISO-14001 au Danemark, s'est fixé des objectifs environnementaux en vue de diminuer au maximum son impact sur l'environnement : réduire de 49 % la consommation énergétique totale du mobilier urbain dans la ville de Copenhague, équiper le personnel d'installation et d'entretien de véhicules électriques, utiliser de l'eau de pluie pour le lavage et le nettoyage, etc.
- En Finlande, JCDecaux a remporté, à l'issue d'un appel d'offres, un contrat exclusif de 7 ans pour l'installation et l'exploitation de solutions publicitaires pour HKL, la société de transports urbains de la ville d'Helsinki. JCDecaux va accompagner la transformation commerciale de HKL en installant des solutions publicitaires particulièrement innovantes et impactantes. JCDecaux a pour ambition de faire du très populaire système de transports publics ferroviaires d'Helsinki l'une des principales plates-formes de communication pour les annonceurs, parmi les nombreuses plates-formes média finlandaises. Cette concession permettra de moderniser le paysage urbain d'Helsinki avec la mise en place de dispositifs publicitaires digitaux et analogiques haut de gamme sur l'ensemble du réseau de métro et de tram.

- En France, JCDecaux a remporté un grand nombre d'appels d'offres, principalement des renouvellements. Concernant l'activité Transport, JCDecaux a notamment remporté le contrat pour la mise en œuvre et l'exploitation des supports publicitaires intérieurs et extérieurs de l'Aéroport du Golfe de Saint-Tropez. Dans le cadre de ce contrat, JCDecaux Airport propose une offre premium en digital et grand format, avec notamment un dispositif visible depuis la piste d'atterrissage. A taille humaine et à proximité de la plupart des grands centres d'affaires de la région, l'Aéroport du Golfe de Saint-Tropez constitue un véritable atout pour l'aviation d'affaires.

Asie-Pacifique

- En Chine, JCDecaux a annoncé que sa filiale détenue à 100 %, JCDecaux Advertising (Shanghai) Co. Ltd, a été désignée partenaire média à long terme de Guangzhou Metro Corporation. JCDecaux a remporté l'appel d'offres d'une durée de 15 ans portant sur l'ensemble des caissons lumineux, adhésivages, toiles événementielles, dispositifs publicitaires sur les portes et à l'intérieur des trains, de la moitié des lignes de métro de Canton (Guangzhou). Le contrat sera exploité par une joint-venture, détenue à 51 % par Guangzhou Metro Corporation et à 49 % par JCDecaux, et cogérée par les deux entreprises. Avec un total de 153 stations et 260 kilomètres de lignes, Canton, qui compte huit lignes de métro opérationnelles, est le troisième réseau de transport ferré urbain en Chine continentale. Principal moyen de transport public quotidien pour les 13 millions d'habitants de la ville, le métro accueille en moyenne plus de 6 millions de passagers par jour, soit environ 40 % des usagers des transports publics à Canton.
- A Hong Kong, JCDecaux a été choisi par New World First Bus Services Limited et Citybus Limited pour les concessions publicitaires exclusives des bus de Hong Kong. Ces contrats, d'une durée de cinq ans à compter du 1^{er} juillet 2015, portent sur 1 640 bus classiques et bus à impériale parcourant 192 itinéraires.
- Au Japon, JCDecaux a annoncé que sa filiale japonaise MCDcaux (détenue à 85 % par JCDecaux et à 15 % par Mitsubishi Corporation) avait remporté, à l'issue d'un appel d'offres, son premier contrat de mobilier urbain d'information municipale (MUPI®) à Kagoshima. Ce contrat, d'une durée de 20 ans, porte sur la conception, l'installation et l'entretien de 75 MUPI® 2 m², et démarrera par le remplacement des dispositifs non-publicitaires en place depuis près de 30 ans. S'appuyant sur l'expérience de MCDcaux, la ville de Kagoshima (600 000 habitants) aura recours à un partenariat public-privé pour embellir le paysage urbain et améliorer ses services aux citoyens grâce à un réseau de publicité exclusivement réservé à sa communication locale.

Reste du Monde

- Au Brésil, JCDecaux a annoncé avoir remporté, à l'issue d'un appel d'offres, un contrat exclusif de 10 ans pour l'installation et l'exploitation des solutions publicitaires de RIOgaleão Aéroport International Tom Jobim. JCDecaux va accompagner la transformation esthétique et commerciale de l'aéroport en installant des solutions publicitaires particulièrement innovantes et impactantes. À quelques mois de l'ouverture des Jeux Olympiques d'été de 2016, JCDecaux a le double objectif de hisser RIOgaleão au rang d'aéroport international premium et de proposer aux annonceurs une vitrine de communication incontournable. L'offre média de JCDecaux pour RIOgaleão sera composée de dispositifs publicitaires haut de gamme digitaux et analogiques, tant en intérieur qu'en extérieur, ainsi que d'un éventail de services permettant d'améliorer l'expérience passagers. Plus grand aéroport du pays en superficie (18 km²) et 2^{ème} aéroport en trafic international, avec 17 millions de passagers au total en 2013, RIOgaleão, seul aéroport brésilien homologué pour pouvoir recevoir l'A-380, est une infrastructure aéroportuaire stratégique au Brésil.

JCDecaux a également annoncé avoir remporté les contrats d'exploitation publicitaire exclusive de l'Aéroport Juscelino Kubitschek de Brasilia et de l'Aéroport São Gonçalo de Amarante de Natal, pour une durée de 12 ans. L'Aéroport International de Brasilia, deuxième aéroport du Brésil et quatrième de l'Amérique Latine, avec 18,1 millions de passagers en 2014 et une estimation de 20 millions pour 2015, vient de terminer un plan de rénovation estimé à 1 milliard de dollars. Située au centre du pays, Brasilia, capitale politique du Brésil avec 2,9 millions d'habitants, est le plus grand hub aéroportuaire national pour les principales villes du pays et attire de plus en plus de vols internationaux. Le complexe aéroportuaire de Natal, inauguré le 31 mai 2014, est l'aéroport le plus récent du Brésil avec une capacité annuelle de 6,2 millions de passagers. Il a enregistré un trafic de 2,5 millions de passagers en 2014. Natal, capitale de l'Etat du Rio Grande do Norte qui compte 1,5 million d'habitants, est l'une des régions les plus touristiques du Brésil, ainsi que le second pôle pétrochimique du pays.

- En Arabie Saoudite, JCDecaux a annoncé que sa filiale JCDecaux ATA (détenue à 60 % par JCDecaux et 40 % par ATA) a remporté le contrat publicitaire du nouvel aéroport international Prince Mohammad Bin Abdulaziz (PMIA) de la ville de Médine, en Arabie Saoudite. L'accord a été conclu avec Tibah (consortium entre TAV Airports, Saudi Oger et Al Rajhi) qui gère le nouvel aéroport de Médine. Ce contrat exclusif de 10 ans porte sur l'ensemble des dispositifs publicitaires intérieurs et extérieurs. En 2014, l'actuel aéroport de Médine, quatrième aéroport du Royaume en fréquentation, a accueilli 5,7 millions de voyageurs, soit une hausse de 22 % par rapport à 2013. Le nouvel aéroport de PMIA aura pour sa part une capacité d'accueil de 8 millions de voyageurs.

2. ACQUISITIONS ET PRISES DE PARTICIPATIONS

- En juin 2015, JCDecaux a annoncé avoir finalisé l'acquisition de Continental Outdoor Media, leader de la communication extérieure en Afrique subsaharienne, en partenariat avec le fonds d'investissements communautaire Royal Bafokeng Holding (RBH), dans le cadre d'une structure d'actionariat 70/30. Avec plus de 36 000 faces publicitaires et une présence dans 16 pays (Afrique du Sud, Algérie, Angola, Botswana, Cameroun, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Ouganda, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe), JCDecaux devient le numéro un de la communication extérieure en Afrique.
- En juin 2015, JCDecaux a finalisé conjointement avec IDA S.p.a (Famille Du Chêne de Vère) l'acquisition de la participation de 34,5% de RCS Media Group S.p.a dans IGPDecaux. IGPDecaux est le numéro un de la communication extérieure en Italie avec 77 420 faces publicitaires dans 130 villes, 5 aéroports (Bergame, Gênes, Milan Linate et Malpensa, Turin), 5 métros (Brescia, Milan, Naples, Rome, Turin) et 80 contrats de transports (bus et tram). Suite à cette transaction, JCDecaux et Publitransport-IDA détiennent désormais respectivement 60% et 40% du capital d'IGPDecaux.
- En août 2015, JCDecaux a annoncé avoir acquis 70 % du capital d'Eye Catcher Media, leader péruvien de la publicité dans les transports et les centres commerciaux. JCDecaux renforce ainsi sa présence au Pérou après avoir remporté, en décembre 2014, la concession publicitaire de l'Aéroport International Jorge Chavez de Lima. Cette nouvelle plateforme permettra à JCDecaux d'accélérer son développement au Pérou, pays où la croissance du marché de la communication extérieure est estimée par ZenithOptimedia à 4,5 % par an en moyenne pour les 3 prochaines années. Cette acquisition lui confère également une taille stratégique à Lima, 5^{ème} ville la plus peuplée d'Amérique Latine avec 9,6 millions d'habitants.
- En novembre 2015, JCDecaux a annoncé la réalisation de l'acquisition par sa filiale JCDecaux Europe Holding SAS des activités de CEMUSA (Corporación Europea de Mobiliario Urbano SA), une filiale du groupe Fomento de Construcciones y Contratas SA (FCC) dédiée à la communication extérieure, en Espagne, aux États-Unis, au Brésil et en Italie. Avec plus de 43 000 faces publicitaires supplémentaires en Mobilier Urbain et en Transport dans ces quatre pays, JCDecaux s'implante ou élargit ses positions dans des villes aussi emblématiques que New York, Rio de Janeiro, Brasilia, Madrid et Barcelone ainsi que dans 41 aéroports dont ceux de Madrid et Barcelone.
- En octobre 2015, JCDecaux et Publicis Groupe ont annoncé être entrés en négociations exclusives en vue d'une augmentation de la participation de JCDecaux dans le capital de Metrobus de 33 % à 100 %. JCDecaux détient depuis 2005 33 % du capital de Metrobus, dont les filiales sont Mediagare, Mediarail, Média Transports et SMPA. Les instances représentatives du personnel concernées par ce projet seront consultées avant signature de tout accord définitif. L'opération sera également soumise à des conditions suspensives usuelles, notamment l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

- En novembre 2015, JCDecaux et OUTFRONT Media ont annoncé avoir conclu un accord pour vendre l'activité latino-américaine d'OUTFRONT Media à JCDecaux Latin America/ Corameq, détenu à 85% par JCDecaux SA. Cette transaction est soumise aux conditions habituelles de clôture, dont les autorisations réglementaires. Au 31 décembre 2014, l'activité latino-américaine d'OUTFRONT Media représentait 11 390 dispositifs au Mexique, au Chili, en Uruguay, au Brésil et en Argentine, principalement en affichage grand format et affichage publicitaire des bus.
- JCDecaux a rejoint le prestigieux indice FTSE4Good qui distingue les entreprises disposant des meilleures pratiques environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance dans le monde. L'intégration de JCDecaux au sein de l'indice FTSE4Good récompense les engagements, les performances et la transparence du Groupe suite au déploiement de sa Stratégie Développement Durable en 2014, en France et dans l'ensemble de ses filiales dans le monde.

3. AUTRES ÉVÉNEMENTS

- JCDecaux a annoncé le lancement du Vélo en Libre-Service à assistance électrique avec batterie portable (chaque utilisateur dispose de sa batterie individuelle en location). Avec ses différents programmes de Vélos en Libre-Service (VLS) dans le monde, JCDecaux va très prochainement atteindre les 650 000 abonnés et le milliard de kilomètres parcourus. En douze ans d'expérience internationale, 52 000 Vélos en Libre-Service de JCDecaux et 4 700 stations ont été implantés dans 70 villes de 13 pays dans le monde. Pionnier de ce mode de déplacement doux, collectif et individuel, JCDecaux a installé ses premiers vélos à Vienne (Autriche) en 2003. Depuis, les systèmes de VLS ont constamment évolué pour répondre aux attentes des utilisateurs et atteindre aujourd'hui des niveaux de locations records.
- JCDecaux a créé, en février 2015, une structure Corporate dédiée à la connectivité, appelée JCDecaux Link, dont le rôle est de porter ces sujets, notamment les small cells, le WIFI et les solutions smart city. JCDecaux Link sera donc au service des filiales pour déployer des small cells dans le cadre du partenariat Vodafone (signé en décembre 2014) comme avec d'autres opérateurs, développer tout type de réseau s'appuyant sur les mobiliers du groupe, créer une offre de services « connectivité » à destination des villes qui sera répliquable à l'échelle du groupe et monétiser ces réseaux et services.
- JCDecaux a été récompensé, dans la catégorie « Small cell technology and deployment enablers », lors de la cérémonie de remise de prix du Small Cell World Summit organisée en juin 2015 à Londres. Le jury a souligné la capacité de JCDecaux à développer des solutions intelligentes et esthétiques pour l'intégration des small cells dans l'environnement urbain tout en facilitant l'implication des villes et des opérateurs locaux.
- En janvier 2016, JCDecaux et Verizon Wireless, l'opérateur du réseau mobile américain le plus fiable avec 108,6 millions d'abonnements mobiles dans l'ensemble du pays, ont signé un contrat pluriannuel pour le déploiement de small cells 4G LTE intégrées au mobilier urbain de JCDecaux aux États-Unis. Alors que la qualité et l'accessibilité des services de télécommunications sont devenues stratégiques pour la compétitivité des villes et la croissance des services Smart City, ce contrat national permet à JCDecaux et Verizon de valoriser leurs actifs respectifs et leurs expertises afin d'offrir des solutions de connectivité qui allient un réseau 4G LTE dense en zone urbaine et des capacités d'accueil esthétiques et innovantes.



1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois activités principales

La communication extérieure se compose de trois segments majeurs : la publicité sur du mobilier urbain (« Mobilier Urbain »), la publicité dans les réseaux de transport terrestre et dans les aéroports (« Transport »), ainsi que les panneaux d'affichage (« Affichage »).

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

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour les réaliser, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci donnaient des informations contradictoires, il s'est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le Groupe estime qu'en 2015, l'activité Affichage a représenté environ 48 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 30 %, avec une augmentation de sa part de marché notamment en Asie, et le Mobilier Urbain environ 22 % (source: JCDecaux).

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

En 2015, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure dans le monde se sont élevés à environ 37,1 milliards de dollars, en augmentation par rapport à 2014. Ils représentent 6,8 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 546 milliards de dollars (source : estimations de ZenithOptimedia, décembre 2015). 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 2015, la communication extérieure a représenté 9,4 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle a représenté 4,7 %, 6,5 % et 4,7 %, respectivement en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Amérique Latine.

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

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

globale n'a pas diminué, les nouvelles plateformes numériques ont apporté un choix élargi. L'équilibre des audiences pour la communication de masse a légèrement basculé vers des groupes cibles que certains annonceurs semblent moins visés. A l'inverse, les audiences pour la communication extérieure sont structurellement en augmentation à mesure que la population mondiale devient naturellement de plus en plus urbaine.

Nous pensons qu'à l'avenir, les dépenses publicitaires seront davantage corrélées avec le temps d'exposition vis-à-vis des consommateurs du fait de l'urbanisation croissante de la population. Actuellement, la télévision comme la presse sont surpondérées en termes de dépenses publicitaires. Un récent rapport produit par Route, l'organisme indépendant de mesures des audiences au Royaume-Uni, a démontré que la télévision et la presse représentent respectivement 45 % et 19 % des dépenses publicitaires totales en 2015. Toutefois, le temps d'exposition des consommateurs à ces médias est d'environ 21 % et 17 %. Selon nous, la communication extérieure est sous-pondérée. La part des dépenses publicitaires en communication extérieure est en effet de 6,8 % en 2015, alors que la part du temps d'exposition aux médias durant laquelle les consommateurs ne sont pas à leur domicile est d'environ 28 % 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 cet écart est amené à se réduire 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. En outre, contrairement à la plupart des médias traditionnels, le coût par contact reste bas malgré cette croissance de l'audience et cette meilleure interaction avec les cibles publicitaires. L'industrie de la communication extérieure a également investi de manière significative dans des outils de mesure d'audience et de retour sur investissement. 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 2015, 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. En 2014, dans un rapport, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a confirmé et remis à jour ses projections, selon lesquelles plus de la moitié de la population mondiale vit désormais en ville. En 2050, la population urbaine totale devrait être aussi importante que la population mondiale totale en 2005 et 66 % de la population mondiale devrait vivre en ville. Ce phénomène est accentué dans les économies émergentes, où la migration des populations rurales vers les grands centres urbains continue de croître : on estime par exemple que 76 % des Chinois vivront en

ville dans 34 ans (source: Nations Unies). D'après les prévisions de l'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale », la population urbaine de l'Asie dans son ensemble devrait dépasser les 50 % d'ici la fin de la décennie. Cela devrait également être le cas en Afrique à l'horizon 2035. Il convient de souligner qu'en dépit d'un taux de population urbaine moins élevé que dans les pays développés, l'Asie regroupe tout de même 53% de la population urbaine mondiale. Les pays développés ont déjà atteint des taux d'urbanisation bien supérieurs à 50%, mais ces évolutions structurelles sont perceptibles même en Europe, où une part croissante de la population devrait continuer à migrer vers les villes. Il est également intéressant de noter que le PIB des citoyens tend à être plus élevé que celui de la population non-urbaine, dans le pays où ils vivent.

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

Ainsi, le temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les consommateurs sont davantage exposés à la communication extérieure. De plus en plus de personnes dans le monde effectuent quotidiennement des trajets plus longs, vers des destinations plus éloignées. En 2014, la Chine a connu une augmentation de 9,2 % 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. En 2014, 2,6 milliards d'abonnements pour des smartphones ont été enregistrés à l'échelle mondiale, et ce chiffre devait être multiplié par 2,5 fois environ, pour s'établir à 6,4 milliards de souscriptions d'ici 2021 (rapport Ericsson Mobility, novembre 2015). Aux États-Unis, ce taux de pénétration est supérieur à 67 % (source: comScore US Digital Future dans Focus, 2015). Le smartphone s'imposant de plus en plus comme le premier terminal informatique des particuliers, il est prévu que 80 % du trafic de données mobiles émanera de ces appareils d'ici la fin de la décennie. Les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres-villes ou les centres commerciaux, et les dispositifs de communication extérieure constituent une solution idéale pour approcher cette audience *via* de nouveaux médias.

En matière de trafic aérien, ACI (Airports Council International) estime que le nombre de passagers a crû d'environ 5 % en 2015 par rapport à 2014. Ce taux moyen devrait se maintenir autour de 4 % pendant les vingt prochaines années. La croissance mondiale du trafic passager est notamment attribuable aux aéroports asiatiques, qui ont accueilli en 2014 le plus important trafic passager au monde. Le marché asiatique, stimulé par les aéroports chinois qui ont tous enregistré une forte croissance, a augmenté de plus de 7 % en 2015; JCDecaux bénéficie ainsi d'un positionnement idéal en matière de communication extérieure, notamment grâce à son implantation dans les aéroports de Pékin et de Shanghai.

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

La communication extérieure continue de bénéficier de la fragmentation croissante de l'offre des médias présents 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 2015, 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

Plus d'1,4 milliard de smartphones ont été livrés en 2015, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2014 (Source: IDC, janvier 2015), et une année record en termes de livraisons, sachant que la pénétration de ces appareils s'étend au-delà des sociétés pionnières en la matière à l'instar d'Apple. 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 et de la communication extérieure adaptée à ces usages. Dans un monde de plus en plus urbanisé, les gens empruntant les transports en commun consacrent leur temps de trajet à des activités qu'ils n'ont pas ou peu le temps de faire par ailleurs, comme du shopping. Une étude réalisée en 2013 par Geometry Global au Royaume-Uni montre que plus de la moitié de cette population recherche des produits et compare des prix sur son téléphone; 31 % vont jusqu'à faire un achat durant leur trajet. JCDecaux a intégré avec succès la technologie NFC dans plusieurs campagnes menées à travers le monde. Pour un certain nombre d'annonceurs, opérant notamment dans le secteur de la distribution, JCDecaux a mis en place des codes QR leur permettant d'interagir avec leurs cibles *via* des supports de communication extérieure. Parmi ces clients, figurent HMV (Royaume-Uni), Fast Retailing (France), Jumbo (Chili), Lam Soon (Hong Kong), Tesco (Corée du Sud), Nautica (New York) et Mall.cz (République Tchèque).

Dans ce contexte, la communication extérieure est bien placée pour s'intégrer de façon pertinente et significative dans la conversation que les annonceurs chercheront de plus en plus à avoir avec des clients potentiels, particulièrement leurs cibles les plus jeunes. Il existe deux raisons clés à cela. D'une part, les populations jeunes et technophiles sont plus exposées que la moyenne à la communication extérieure. D'autre part, ces

groupes sont de plus en plus hostiles à un modèle de publicité intrusif et cherchent plutôt à dialoguer avec leurs pairs sur les marques et les choix de modes de vie. La publicité extérieure n'est pas considérée comme intrusive par cette population mais est perçue positivement, comme un élément d'un environnement urbain à la fois intégré et utile.

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

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

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Creative Solutions, le Groupe a également continué, en 2015, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherchée par les annonceurs.

Les différentes équipes de 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. 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 2015, ce souhait exprimé tant par les clients que par les clients de ces derniers, en faveur de l'interaction entre les marques 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 2015. De nouvelles formes d'interaction mêlant terminaux mobiles et espaces expérimentaux, offrent des opportunités de communication sans précédent aux annonceurs.

On se rappellera ainsi en 2015 de la première campagne média d'Universal Pictures, qui s'est tenue en juin. Pendant deux semaines, la gare de Waterloo à Londres a été transformée en parc à thème aux couleurs de Jurassic World, pour promouvoir la sortie du film éponyme d'Universal Pictures et Amblin Entertainment. Pour la première fois de l'histoire, toute la gare avait intégralement été transformée. Le public a pu faire l'expérience d'espaces expérimentaux, tels que des zones de vente éphémères où les habitants de la banlieue de Londres pouvaient acheter des tickets de cinéma pour assister au film Jurassic World, diffusé à l'Odeon de Londres, ainsi que des produits dérivés et des modèles en 3D grandeur nature des dinosaures du film, donnant ainsi vie à une impressionnante pièce animée au cœur de la station.

Pour la première fois dans un média à forte audience, la campagne a ajouté le son à la diffusion de l'image sur écran géant numérique, grâce à la nouvelle solution de synchronisation audio développée par Beakle, JCDecaux et Bartle Bogle Hegarty. Les usagers des transports en commun attendant leur train pouvaient ainsi visionner des scènes du film sur l'écran géant numérique, et suivre la bande son en parallèle sur leur smartphone depuis une URL dédiée de Beakle. La même technologie a également été utilisée comme guide audio dans la partie de la gare transformée en musée du dinosaure. Des emballages en vinyle ont été disposés autour des plus imposants espaces publicitaires numériques du Royaume-Uni, baptisés Motion@Waterloo, amenant ainsi l'espace publicitaire à occuper à une surface de 53,5 mètres sur 3,5 mètres, où étaient diffusés des séquences de la bande-annonce du film Jurassic World ainsi qu'un fil de discussion Twitter diffusé en continu.

En 2015, ce thème de l'interaction a également entraîné une hausse du nombre de campagnes de distribution/d'échantillonnage de produits. Une manière innovante et instantanée d'interagir avec l'audience consiste notamment à placer le produit dans les mains. Ce type d'initiative a revêtu différentes formes de par le monde. En France par exemple, un MUPI® a été converti en diffuseur de parfum pour Lancôme, invitant les passants à placer leur poignet sous le panneau pour se parfumer. Aux Etats-Unis, des canettes de Coca-Cola ont été distribuées par l'Abribus® en échange d'un sourire, grâce à une technologie de reconnaissance des sourires. JCDecaux Pays-Bas, en collaboration avec McDonald's, a également participé à l'expérience de distribution d'échantillons, au cours de la vague de chaleur qui a frappé l'Europe pendant l'été 2015. Des centaines de gobelets de McFlurry McDonald's ont été offerts aux piétons grâce à un panneau JCDecaux qui s'ouvrait automatiquement lorsque la température atteignait 38,7 degrés.

Les annonceurs y voient une formidable opportunité d'innovation 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

D'autres 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 de s'appuyer sur les caractéristiques physiques de notre mobilier pour accentuer le message de la marque, comme l'illustre la campagne pour la marque M&Ms (Mars, Incorporated) qui a lancé le Méga M&Ms en mettant en scène un grand modèle en 3D débordant du panneau. Cette campagne mettait l'accent sur la nouvelle taille des friandises, en insinuant que les nouveaux mégas M&Ms sont si gros que le mobilier JCDecaux ne suffisait pas à les contenir.

Les solutions 360° Station Domination (Transport) 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. Swarovski, en partenariat avec JCDecaux Transport, a réinventé une station de métro de Hong Kong à l'approche des célébrations de Noël. Un couloir

de soixante-dix mètres de long a été orné de plus d'un millier de diamants Swarovski, ainsi que d'émblématiques boîtes surprises, dans le cadre d'une campagne tout aussi somptueuse qu'attractive, qui a permis à la marque de gagner en visibilité pendant cette période de festivités.

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 2015, 1 976 campagnes de ce type ont été réalisées par des clients JCDecaux dans le monde.

Le Royaume-Uni, la France et la Chine constituent les marchés les plus importants pour JCDecaux Creative Solutions avec plus de 480 campagnes en 2015, suivis des États-Unis. Les campagnes chinoises sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans les métros de Shanghai, Pékin et Hong Kong. En 2015, le nombre de campagnes Creative Solutions a augmenté en Allemagne, en Australie et en Lituanie.

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

Des produits renforcés par le digital

L'expansion continue de la plateforme Creative Solutions en 2016 drainera selon nous de nouvelles sources potentielles de revenus, en particulier dans notre activité de produits numériques.

La capacité d'innovation produits du Groupe permet également de proposer aux annonceurs des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, New York, Londres, Paris et Francfort, et dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin, le Groupe a renforcé l'utilisation des écrans digitaux rendant les messages publicitaires délivrés aux consommateurs plus attractifs et plus pertinents. La qualité combinée des écrans et de leurs emplacements devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe liés à ces nouveaux supports de communication dans les années à venir. En 2015, le développement des écrans digitaux publicitaires s'est poursuivi, notamment dans le domaine du Transport. Dans le métro de Shanghai en 2013, nous avons ajouté à notre portefeuille 23 000 écrans dans les rames ainsi que près de 3 000 écrans dans les stations, ce qui offre une grande souplesse à nos clients pour interagir avec les usagers.

Par ailleurs, le Groupe a remporté le contrat du métro de Madrid en 2013, dont la composante digitale est significative. Le taux de pénétration du digital s'étend au-delà des grands aéroports et des hubs de transport, pour gagner les gares et métros de taille plus modeste, ainsi que les aéroports régionaux, notamment en France (avec six nouvelles plateformes digitalisées en 2014) et au Royaume-Uni. Un trait particulier de l'année 2015 aura été

l'expansion marquée du numérique dans le mobilier urbain, avec des contrats remportés dans d'importantes capitales et métropoles telles que Chicago, Édimbourg, Londres et Hambourg.

Précédemment, lorsque nous avons remporté le contrat de mobilier urbain du quartier d'affaires de La Défense à Paris, le Groupe a également réalisé plusieurs premières mondiales: innovations technologiques avec en particulier l'installation en extérieur de 50 écrans au format 2 m² doté d'un pitch de 4,8 mm, innovation « produit » avec le déploiement de cinq nouveaux mobiliers numériques Giant MUPI® 8 m², et innovation média avec de nouvelles logiques en termes de programmation des campagnes et de contenus dynamiques. En 2015, nous avons continué à offrir notre expertise en matière de produits numériques avancés installés sur les abords des routes partout dans le monde.

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 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 retro-éclairé ou non, visibilité depuis l'axe de circulation et par rapport au sens de circulation).

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

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

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

Aux États-Unis a été introduit en 2010 un nouveau système de mesure d'audience, « TAB OOH Ratings ». Il permet de fournir des outils d'analyse similaires à ceux utilisés pour l'évaluation des autres médias. Cela rend ainsi possible, pour la première fois aux États-Unis, l'intégration de la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, avec, selon nous, un impact significatif sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure avec les autres médias. En 2012, le secteur s'est engagé plus clairement dans ce nouveau système de mesure d'audience, ce qui a permis d'intégrer près de 50 sociétés de communication extérieure supplémentaires à l'outil de mesure. La modélisation a, de plus, été largement affinée, ce qui a permis au secteur d'intégrer dans ce système, au cours de l'année 2014, les supports présents dans les réseaux de transport, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. Cela améliorera sensiblement en 2015 la précision du calcul de 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 TAB en 2015, Measurement, Optimization and Ratings Enhancement (Mesure, optimisation et optimisation de la notation), ou M.O.R.E, poursuit cette avancée majeure en termes de responsabilité en veillant à ce que la pertinence du média puisse être démontrée dans cette ère de plus en plus numérique.

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, tels que le Brésil, le travail a commencé par une étude s'appuyant sur le modèle de référence, et les résultats d'une nouvelle étude menée en Afrique du Sud seront publiés 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, chacune des activités est mesurée et, qu'il s'agisse du Mobilier Urbain ou de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de tous les indicateurs majeurs. De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie depuis 2007, notamment quant aux effets du retro-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'Etudes 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. Début 2015, Affimétrie a lancé MOOHV (Mediaplanning Out Of Home Value), la nouvelle audience de la Communication Extérieure en France. MOOHV, basé sur la réorganisation complète des systèmes d'information Affimétrie, offre un nouvel outil mediaplanning performant et fonctionnel aux acteurs du marché. Les données de population, de mobilité et de patrimoine ont été totalement actualisées. Ces avancées, particulièrement utiles, permettent aux annonceurs de JCDecaux de prendre conscience de l'efficacité et de la qualité des réseaux du Groupe. Une mesure d'audience très complète de la communication extérieure est désormais disponible pour les annonceurs en France, premier marché de la communication extérieure en Europe.

Au Royaume-Uni, le nouveau système de mesure d'audience, Route, a incorporé pour la première fois en 2014 les actifs publicitaires des principaux aéroports du Royaume-Uni. Il a en outre intégré de nouveaux environnements en extérieur tels que le cinéma en 2015.

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

Sur de nombreux marchés, JCDecaux a investi de manière significative dans des études qui visent à évaluer l'efficacité des campagnes publicitaires réalisées en communication extérieure et qui, lorsqu'elles concernent de nombreuses campagnes,

sont particulièrement utiles aux annonceurs. En France, cette approche est au cœur du nouveau programme d'études et de Data baptisé Smarter et lancé en octobre 2015. L'envergure de ce programme est sans précédent. Il permet de connecter avec précision les marques et leurs audiences et d'évaluer l'efficacité du média JCDecaux grâce à des outils de mesure très performants. Smarter propose de nouveaux leviers d'action :

- 1/ Décrypter la ville et ses usages pour connecter avec toujours plus de pertinence et de justesse les marques à leur audience.
- 2/ Analyser la Data pour mieux qualifier les dispositifs, adapter les approches géomarketing, contextualiser les campagnes et construire des solutions de communication basées sur les points de contacts pertinents.
- 3/ Démontrer l'efficacité des campagnes des marques et leur capacité à s'inscrire dans le parcours d'achat des consommateurs.
- 4/ Prouver l'impact des campagnes portées par le media JCDecaux en termes de mémorisation et de passage à l'acte.
- 5/ Affirmer l'influence du media JCDecaux et sa capacité à tenir ses engagements.

A ce titre, l'étude « Business Impact 2015 », réalisée en partenariat avec l'institut Kantar Worldpanel, démontre l'efficacité du média JCDecaux sur les ventes et sur la part de marché des marques affichées.

Les données relatives au programme Smarter 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.

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

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

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

De nombreux concurrents locaux

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

- France : Exterion Media (Affichage et Mobilier Urbain), Liote/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain), Giraud Media (Mobilier Urbain), Oxialive (Affichage digital), Athem (Toiles événementielles), Métropole (Toiles événementielles), Abri Service (Mobilier Urbain), Pisoni (Mobilier Urbain et Affichage) ;
- Royaume-Uni : Exterion Media (Transport et Affichage), Primesight (Affichage), Ocean (Affichage) et Outdoorplus (Affichage) ;
- Autriche : JOJ Media House (Affichage) ;
- Belgique : Belgian Poster (Affichage) et Think Media Outdoor (Affichage) ;
- Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage) et Schwarz Gruppe (Mobilier Urbain) ;
- Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain) et Cityboard (Affichage) ;
- Espagne : In-Store Media (Mobilier Urbain), Exterion Media (Affichage), Espacio (Affichage), Promedios (Mobilier Urbain et Transport), IEPE (Affichage), Impursa & Sistemas e Imagen Publicitaria (Mobilier Urbain et Affichage) ;
- Turquie : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), Square Group (Affichage et Transport) ;
- Canada : OUTFRONT Media (Affichage et Mobilier Urbain), Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) et Bell Media/Astral Media (Mobilier Urbain et Affichage) ;
- États-Unis : OUTFRONT Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Lamar Advertising Company (Affichage et Transport), Eye Media (Centres Commerciaux), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage) et Titan/Intersection (Mobilier Urbain et Transport) ;
- Australie : oOh!Media (Affichage et Transport), APN (Affichage et Transport) Adshel (Mobilier Urbain et Transport), QMS (Affichage) ;
- Chine : Focus Media (Écrans digitaux), Clear Media (Mobilier Urbain) détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, Tom Group (Affichage), AirMedia (Transport), VisionChina Media (Transport), Asiaray (Transport et Affichage), Bailin Time (Transport), C-King (Transport), Dian (Transport) et autres opérateurs ;

L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

- Pan-Afrique : Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Primedia (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Global Outdoor System (Affichage et Transport), Outdoor Network (Affichage et Mobilier Urbain) et Provantage (Activation de marque, Transport et Mobilier Urbain) ;
- Amérique Latine : Rentable (Affichage), ISA (Transport), GPO Vallas (Affichage), IMU (Mobilier Urbain), Otima (Mobilier Urbain), Girola (Affichage), Efectimedios (Transport et Affichage), PC Via Publica (Mobilier Urbain et Affichage), Publicidad Sarmiento (Affichage et Mobilier Urbain), Wall Street (Affichage et Mobilier Urbain), 5M2 (Mobilier Urbain et Transport), TOP Media (Transport et Affichage), Punto Visual (Affichage), Pol IFC (Affichage), Massiva (Affichage, Transport et Centres Commerciaux) ;
- Moyen Orient : Arabian Outdoor (Mobilier Urbain), Saudi Signs (Affichage), Kassab Media (Transport), Al Arabia Outdoor (Mobilier Urbain), GMI (Transport) et Rotana Hypermedia (Mobilier Urbain) ;
- Russie : Gallery (Affichage et Mobilier Urbain), Vera Olimp (Affichage), TRK (Affichage) et autres opérateurs.

Le tableau ci-dessous indique les 15 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2015 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux ⁽¹⁾	France	3 559	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	États-Unis	2 806	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique Latine
OUTFRONT Media	États-Unis	1 514	États-Unis, Canada, Amérique Latine
Lamar	États-Unis	1 353	États-Unis, Canada
Focus Media ⁽³⁾	Chine	1 207	Chine
Ströer	Allemagne	914	Allemagne, Pologne, Turquie
Exterion Media ⁽³⁾	États-Unis	569	Europe, Chine
APG SGA	Suisse	325	Suisse, Serbie
Metrobus ⁽²⁾	France	239	France
Clear Media	Chine	236	Chine
Intersection ⁽³⁾	États-Unis	232	États-Unis
APN	Australie	226	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
oOh!Media	Australie	210	Australie, Nouvelle-Zélande, Etats-Unis, Indonésie
Asiaray	Chine	181	Chine
Russ Outdoor	Russie	126	Russie

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change 2015 pour l'\$/€ de 0,9012, CHF/€ de 0,9364, HKD/€ de 0,1162 et AUD/€ de 0,6767.

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

⁽³⁾ Estimation JCDecaux du chiffre d'affaires 2015.



1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche plus de 390 millions de personnes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure unique au monde. L'objectif du Groupe est de continuer d'étendre et de renforcer son offre dans les zones à forte concentration démographique et à niveau de vie élevé afin de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité qui est déjà l'une des meilleures du secteur.

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

- poursuivre son développement par croissance interne, en remportant de nouveaux contrats publicitaires auprès des villes, collectivités locales, métros et aéroports qu'il juge les plus attractifs ;
- 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 2015, contre 8 % en 2004. Ce développement se fera notamment à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, principalement dans les aéroports et les métros, mais de plus en plus aux abords des routes. En 2015, le chiffre d'affaires numérique représentait 10,5 % du chiffre d'affaires total du Groupe. 71% du chiffre d'affaires numérique venait de l'activité Transport.

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

1.1. Poursuivre la croissance interne

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

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

- cibler les villes, collectivités locales, aéroports ou autres systèmes de transport qui présentent un fort potentiel commercial dans chaque pays pour y développer un réseau publicitaire à l'échelle nationale ;
- créer de nouveaux produits et services qui répondent ou anticipent les besoins des villes, des aéroports et autres systèmes de transport et fournir des prestations d'entretien inégalées afin de remporter les appels d'offres pour les contrats publicitaires de ces villes, aéroports et autres systèmes de transport ;

- utiliser ses outils d'analyse marketing et géomarketing pour construire des réseaux publicitaires adaptés aux objectifs de communication et aux budgets des annonceurs (couverture nationale ou régionale homogène, réseaux ciblés, campagnes en temps partagé, etc.) ;
- offrir une audience plus large aux annonceurs qui souhaitent être présents à la fois en centre-ville, grâce à un réseau Mobilier Urbain unique en Europe, et à la périphérie des agglomérations, grâce à des réseaux nationaux d'affichage dans la plupart des pays européens ;
- développer une présence mondiale dans chacune de ses activités pour répondre à la demande croissante des grands annonceurs internationaux ;
- développer des moyens d'exploitation qui permettent d'adapter et de construire des réseaux en fonction des demandes des annonceurs.

1.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

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 ;
- 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.

1.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

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

JCDecaux entend ainsi :

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

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

Priorité à l'entretien et au service

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité du service d'entretien fourni dans le cadre de ses contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2015, 54,1 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale.

2. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

2.1. Le concept de Mobilier Urbain

Une idée simple et innovante

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

Des produits haut de gamme

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

JCDecaux :

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

2.2. Les contrats de Mobilier Urbain

Nature des contrats de Mobilier Urbain

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

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

Certaines collectivités peuvent préférer percevoir une redevance au lieu de bénéficier de certains mobiliers, équipements et services complémentaires. Dans ce cas, lorsque le Groupe verse une redevance publicitaire, le coût de cette redevance est compensé, pour tout ou partie, par le fait que le Groupe n'installe pas ou peu de mobiliers non publicitaires. En 2015, le Groupe a reversé 23,4 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

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

Nature des contrats de Mobilier Urbain dans les centres commerciaux

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

Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du Groupe ont une durée comprise entre 10 et 25 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2015, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 6 ans et 7 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2015, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats). En France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain (pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2015) était de 5 ans et 5 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de Mobilier Urbain était de 6 ans et 11 mois.

Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de Mobilier Urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2015, JCDecaux a remporté 70 % des appels d'offres de Mobilier Urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a participé dans le monde, un taux de succès similaire à celui enregistré historiquement par le Groupe. En France, le taux s'est élevé à 72 % des appels d'offres.

2.3. Présence géographique

Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires (source : JCDecaux). Au 31 décembre 2015, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 2 148 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant ainsi 524 582 faces publicitaires dans 66 pays. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans plus de 2 000 centres commerciaux et supermarchés à travers le monde. En 2015, le Mobilier Urbain a représenté 43,4 % 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 2015, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	245 187
France	117 367
Reste du Monde ⁽²⁾	93 153
Asie-Pacifique ⁽³⁾	35 384
Royaume-Uni	21 410
Amérique du Nord ⁽⁴⁾	12 081
TOTAL	524 582

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

⁽²⁾ Inclut l'Afrique du Sud, l'Azerbaïdjan, le Brésil, le Cameroun, le Chili, la Colombie, le Costa Rica, le Guatemala, Israël, le Kazakhstan, le Mexique, Oman, l'Ouzbékistan, le Panama, le Pérou, le Qatar, la République dominicaine, la Russie, le Salvador et l'Uruguay.

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

⁽⁴⁾ Inclut le Canada et les 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 2015, le Groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 36 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne, comme l'indique le tableau ci-après.

En 2015, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 36 villes européennes ont représenté 37,3 % 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	8,25	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
2	Berlin	Allemagne	3,47	WallDecaux/Ströer
3	Madrid	Espagne	3,14	JCDecaux/Clear Channel Outdoor ⁽⁴⁾
4	Paris	France	2,23	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
5	Vienne	Autriche	1,80	JCDecaux ⁽¹⁾
6	Hambourg	Allemagne	1,76	WallDecaux/Ströer
7	Budapest	Hongrie	1,76	JCDecaux/EPA/Mahir
8	Barcelone	Espagne	1,60	JCDecaux
9	Munich	Allemagne	1,43	DSMDecaux ⁽²⁾ /Ströer/Schwarz
10	Milan	Italie	1,34	IGPDecaux ⁽³⁾ /Clear Channel Outdoor
11	Prague	Rep. Tchèque	1,26	JCDecaux
12	Sofia	Bulgarie	1,23	JCDecaux/Mediacontact
13	Bruxelles	Belgique	1,18	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
14	Birmingham	Royaume-Uni	1,09	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
15	Cologne	Allemagne	1,05	WallDecaux/Ströer-KAW
16	Amsterdam	Pays-Bas	1,03	JCDecaux
17	Naples	Italie	0,98	IGPDecaux ⁽³⁾ /Clear Channel Outdoor
18	Stockholm	Suède	0,91	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
19	Turin	Italie	0,90	IGPDecaux ⁽³⁾
20	Marseille	France	0,86	JCDecaux
21	Rotterdam	Pays-Bas	0,80	JCDecaux/Exterion Media
22	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux (Cemusa)
23	Séville	Espagne	0,69	JCDecaux (Cemusa)/Clear Channel Outdoor
24	Saragosse	Espagne	0,66	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
25	Riga	Lettonie	0,64	JCDecaux
26	Helsinki	Finlande	0,62	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
27	Stuttgart	Allemagne	0,61	WallDecaux/Ströer
28	Düsseldorf	Allemagne	0,60	WallDecaux/Ströer
29	Gênes	Italie	0,59	IGPDecaux ⁽³⁾ (Cemusa)
30	Dortmund	Allemagne	0,58	WallDecaux/Ruhfus
31	Malaga	Espagne	0,57	JCDecaux (Cemusa)/Clear Channel Outdoor
32	Lisbonne	Portugal	0,55	JCDecaux/Cemusa
33	Brême	Allemagne	0,55	WallDecaux/Ströer
34	Leipzig	Allemagne	0,54	WallDecaux/Ströer
35	Copenhague	Danemark	0,54	JCDecaux
36	Dresde	Allemagne	0,54	WallDecaux/Ströer

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

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

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

⁽³⁾ JCDecaux détient 60 % du capital de la société IGPDecaux.

⁽⁴⁾ Le contrat des MUPI® n'a pas encore été signé avec la ville, pour cause de recours administratif.

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

En 2014, JCDecaux a démarré le déploiement du contrat de renouvellement des 2 000 abri-voyageurs de Paris, qui s'est poursuivi en 2015. Ces installations signent une nouvelle génération d'abri-voyageurs publicitaires, en proposant des services innovants : plus de confort avec par exemple davantage d'assises, une surface de toit étendue pour mieux abriter. L'information voyageurs a par ailleurs été totalement repensée : temps d'attente des bus visibles depuis l'extérieur de l'abri, plans de quartier dédiés aux piétons, annonces vocales à la demande pour les malvoyant. Enfin, 100 éléments de mobilier ont été équipés d'écrans tactiles d'information et de services e-Village®, 100 de panneaux photovoltaïques, 50 abri-voyageurs bénéficieront d'une toiture végétalisée et tous les abris proposent une prise USB pour une recharge de dépannage des appareils mobiles des usagers de la ville.

En Europe, où seuls quelques appels d'offres ont été recensés cette année, le Groupe a remporté ou a renouvelé plusieurs appels d'offres de Mobilier Urbain dont les villes de Copenhague et Malaga. Le contrat remporté le plus significatif, et de loin, aura été le contrat avec la ville de Londres, comprenant près de 12 000 faces publicitaires. Avec une nouvelle composante numérique majeure, c'est le plus important contrat au monde de ce type. A noter également, l'attribution par Édimbourg, la capitale écossaise, d'un contrat pour les panneaux petits et grands formats sur les terrains publics via un contrat d'exclusivité. C'est la première fois qu'une ville britannique d'une telle taille accorde ce genre de contrat, ce qui constitue une vitrine des opportunités offertes par les partenaires médias noués avec des collectivités locales tant sur des formats classiques que numériques.

Une activité de niche dynamique en Amérique du Nord

JCDecaux est présent aux États-Unis depuis 1994, date à laquelle il a remporté un premier contrat de Mobilier Urbain à San Francisco. Au 31 décembre 2015, 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. L'acquisition de Cemusa en 2015 offre aux annonceurs l'opportunité de toucher tous les marchés majeurs via une offre de mobilier urbain coordonnée. Nous développerons également le produit à New York en investissant massivement dans la communication numérique sur des sites clés, au cœur de Manhattan, une démarche qui, tout comme à Londres, renforcera la flexibilité de notre offre et attirera de nouveaux annonceurs vers ce canal. Nous avons également élargi notre offre à Los Angeles en 2015 en remportant le contrat Long Beach. En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis, qui a été mise à jour fin 2010. Le secteur a largement intégré ce nouveau système de mesure d'audience comme élément essentiel de sa stratégie marketing en 2012 et 2013 et a commencé à déployer cette expérimentation sur les médias de transit. Les résultats de cette nouvelle phase ont été publiés en 2014. Cela a permis d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média, en 2015 et pour les années suivantes.

Des positions clés en Asie-Pacifique

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

Au travers de sa co-entreprise avec Mitsubishi Corporation, MCDecaux, le Groupe a développé ses activités de mobilier urbain au Japon depuis 2004, date à laquelle il a remporté le contrat publicitaire des Abribus® de Yokohama, la deuxième plus importante 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. Le Groupe prévoit de continuer d'augmenter sa présence à Tokyo, afin de renforcer son offre nationale sur le territoire japonais. Au 31 décembre 2015, JCDecaux est présent dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 33 des 50 premières, soit une audience potentielle de plus de 41 millions d'habitants. Le Groupe a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de contrats longue durée, qui représentent près de 5 500 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 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 5 694 faces publicitaires sur les réseaux d'Abribus® de Hong Kong dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales. En 2012, JCDecaux Cityscape a conservé la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral. JCDecaux Cityscape détient aujourd'hui l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 140 tramways.

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

En 2014, nous avons étendu notre 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.

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. Il offre un potentiel de croissance très significatif du fait de la taille de cette métropole, d'un cadre réglementaire parfaitement adapté aux produits de qualité installés par JCDecaux en prévision des

Jeux Olympiques de 2016 qui se dérouleront au Brésil. 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, groupe leader dans le mobilier urbain en Amérique Latine, nous place dans une très bonne position pour exploiter les niveaux élevés de croissance prévus pour la région par ZenithOptimedia. Avec une présence dans 11 pays et 6 des 10 villes au plus fort PIB par habitant en Amérique latine (São Paulo, Mexico, Buenos Aires, Santiago, Bogota et Monterrey), JCDecaux commercialise en effet 43 681 faces publicitaires et est ainsi devenu 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 3 252 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.

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

Cyclocity : un dispositif innovant de Vélos en Libre-Service financé par la publicité, une vraie révolution urbaine

JCDecaux a lancé le concept de Vélos en Libre-Service à Vienne, en Autriche, dès 2003, et l'a développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon, en 2005. Le Groupe a lancé son service Cyclocity dans un nombre croissant de villes : Séville, Valence, Gijón et Santander en Espagne, Bruxelles et Namur en Belgique, Luxembourg, Dublin en Irlande, Toyama au Japon, Brisbane en Australie, Göteborg en Suède, Ljubljana en Slovénie, Vilnius en Lituanie et enfin Paris (y compris 30 communes de banlieue), Marseille, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Nantes, Nancy et la communauté urbaine de Cergy-Pontoise en France. Au 31 décembre 2015, 423 millions d'utilisations étaient recensées dans 70 villes.

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

Le Vélo en Libre-Service constitue désormais un phénomène irréversible car la mobilité durable est considérée, dans de nombreuses capitales mondiales, comme un axe majeur du plan de transport et de déplacements. En 2012, plusieurs prix ont récompensé les réponses innovantes apportées par Cyclocity aux défis urbains : l'« Ingenuity Award » (catégorie infrastructure) décerné à Vélib' (Paris) par le Financial Times et Citi, le trophée du Tourisme Responsable (catégorie éco-mobilité) pour Vélib', le prix « Information Strawberry » pour la meilleure initiative grand public dans le domaine de la société de l'information pour Bikelj en Slovénie. En 2015, le centre de relations clients Cyclocity France a été élu Service Client de l'Année 2016.

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.

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.

Depuis les premiers déploiements en 2014 (Annecy, Aix-en-Provence, Barcelone...) 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 (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, qui ont une portée pouvant atteindre plusieurs centaines de mètres. Les Small Cells ont pour objectif d'améliorer la couverture réseau 3G, 4G et demain 5G, d'offrir des capacités de connectivité supplémentaires, directement là où les besoins sont les plus prégnants.

La densité et la couverture uniques de mobilier urbain dans les centres-villes en font une plateforme idéale sur laquelle intégrer des Small Cells. Après le succès d'un projet pilote en 2014 pour améliorer la performance du réseau à Amsterdam, où près de 200 Small Cells ont été installées sur des Abribus® JCDecaux, correspondant parfaitement aux besoins de Vodafone pour améliorer la couverture et la bande passante pour leurs clients, JCDecaux a finalisé un partenariat stratégique avec Vodafone à l'échelle internationale ainsi que des collaborations techniques avec Huawei et Alcatel-Lucent en 2014 pour développer le champ d'application de cette technologie. Tout début 2016, JCDecaux et Verizon Wireless ont signé un contrat national pour le déploiement de Small Cells dans le mobilier urbain de JCDecaux aux Etats-Unis.

Ces coopérations permettront d'accompagner les entités opérationnelles de JCDecaux pour offrir aux concédants des solutions de ville connectée et aux opérateurs Télécom des solutions pour améliorer leur couverture réseau. Fort de ces premières réalisations, JCDecaux a créé une structure Corporate dédiée à la connectivité dont le rôle est de porter les sujets Small Cells et WiFi. JCDecaux Link est au service des filiales pour déployer des Small Cells dans le cadre du partenariat Vodafone comme avec d'autres opérateurs. La mission de JCDecaux Link est aussi de développer tout type de réseau, en particulier WiFi, s'appuyant sur la densité de mobiliers du groupe, créer une offre de services « connectivité » à destination des villes et monétiser ces réseaux et services, notamment en s'appuyant sur la complémentarité online/offline des offres publicitaires.

JCDecaux Link permet de répondre vertueusement aux besoins de connectivité via une approche globale, sur la base du modèle économique historique de JCDecaux. L'approche de JCDecaux Link a été récompensée en juin 2015 lors du Small Cell World Summit dans la catégorie « Small cell technology and deployment enablers ».

Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

JCDecaux 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 2015, nous étions présents dans 2 009 centres commerciaux et supermarchés de 18 pays européens (Allemagne, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande du Nord, Hongrie, Lettonie, Norvège, Pologne, Portugal, République d'Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède), contre 1 906 en 2014.

Par ailleurs, le Groupe 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 2015, MCDecaux était ainsi présent dans 162 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, avec un total de 1 425 faces publicitaires.

Cette activité a également été développée à Singapour et à Hong Kong avec 7 centres commerciaux.

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

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

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

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

2.4. Vente et Marketing

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

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

En France, la nouvelle plateforme d'offre organisée selon deux modes de commercialisation ouvre de nouvelles possibilités en matière de mediaplanning pour les annonceurs : Power Store® assure un accès simple et direct aux réseaux référents du catalogue et Planning Lab® permet l'élaboration de solutions sur-mesure.

Fort d'une expertise études reconnue depuis 10 ans sur le marché français (180 annonceurs accompagnés, plus de 500 études sur les 5 dernières années), JCDecaux s'appuie sur des partenaires de très haut niveau comme Ipsos Connect, dont JCDecaux France est le premier client sur le marché publicitaire, Experian Marketing Services, Kantar World Panel ou encore MarketingScan.

Au Royaume-Uni, le développement rapide des produits digitaux, notamment en lien avec le secteur de la distribution, nous a permis de proposer des campagnes tactiques de promotions. Nous avons récemment lancé une application innovante, SmartScreen, développée avec notre partenaire Tesco dans ses plus grands magasins du Royaume-Uni. 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 SmartBrics, 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. SmartBrics : Les données préliminaires de SmartScreen font ressortir une augmentation des ventes des produits concernés de 9 % par rapport à un support traditionnel.

Sur de nombreux marchés, JCDecaux constate une augmentation de la demande de création d'événements sur l'espace public, renforçant l'engagement du consommateur auprès des marques des annonceurs du Groupe. Le laboratoire d'idées et d'innovations JCDecaux Creative Solutions, destiné à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui a été étendu à plus de 59 pays en 2015, a réalisé des campagnes publicitaires qui font désormais référence dans l'univers de la communication extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation que constitue la transformation des affiches dans les Abribus® en support événementiel, d'autres techniques de communication inédites ont été lancées, telles que la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les utiliser comme de véritables supports d'art urbain par les marques.

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

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

Le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, de location et d'entretien de mobiliers urbains qui génère un chiffre d'affaires comptabilisé dans le segment Mobilier Urbain de ses états financiers. Le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 145,2 millions d'euros en 2015, soit 10,4 % du chiffre d'affaires total Mobilier Urbain.

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

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

3. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports regroupe les contrats publicitaires des aéroports, métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que ceux des terminaux de trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde. Titulaire des contrats publicitaires de 231 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 282 concessions de métros, trains, bus et tramways en Europe, Afrique/Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique Latine. Le pôle Transport du Groupe totalise plus de 395 000 faces publicitaires, réparties dans 44 pays, dont 40 754 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 2015, l'activité Transport a représenté 42,3 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 43,8 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicitaire dans les réseaux de transport terrestre 45,7%. 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 10,5 % du chiffre d'affaires.

3.1. Nature des contrats de publicité dans les transports

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

3.2. La publicité dans les aéroports

3.2.1. Présence géographique

L'année 2015 a marqué un fort développement du périmètre de JCDecaux en aéroport en raison en particulier de l'intégration des contrats existants chez Continental Outdoor Media (présent dans 30 aéroports en Afrique), d'Eye Catcher (présent dans 12 aéroports au Pérou) et Cemusa (présent dans 41 aéroports en Espagne). Ainsi, le nombre d'aéroports en concession est passé de 140 dans 22 pays (au 1^{er} janvier 2015) à 231 dans 34 pays au 1^{er} janvier 2016.

Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe représente 28 % du trafic mondial avec une présence sur 4 continents.

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 107 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

- 31 aéroports en France, dont Charles de Gaulle et Orly à travers une joint-venture avec Aéroports de Paris ;
- 4 aéroports britanniques dont Londres Heathrow ;
- 1 aéroport en Irlande ;
- 4 aéroports en Allemagne dont l'aéroport de Francfort à travers une joint-venture avec Fraport ;
- 3 aéroports dans le 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 ;
- 5 aéroports au Danemark ;
- 5 aéroports en Europe de l'Est : Varsovie et 2 aéroports régionaux en Pologne, ainsi que les aéroports de Riga en Lettonie et Prague en République Tchèque ;

En Asie, JCDecaux s'est, à l'origine, implanté en 1998 à l'aéroport de Hong Kong (Chek Lap Kok), point d'entrée majeur de la zone, puis à Macao. Au cours des dernières années, le Groupe s'est largement développé sur ce continent, où il gère maintenant la concession publicitaire de 11 aéroports, dont 5 du Top 10 des aéroports en Asie : Pékin (Terminal 2 et 3), Hong Kong, Bangkok, Singapour et Shanghai. JCDecaux est en outre présent en Chine à Chengdu, Chongqing et Shenyang et en Inde à Bangalore. Au total, JCDecaux touche 20 % du trafic passager en Asie Pacifique.

Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 22 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Miami, Orlando, Washington D.C. (Dulles International & Washington National).

Au Moyen-Orient JCDecaux est présent :

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

En Afrique, JCDecaux était historiquement présent dans 7 aéroports algériens, dont l'aéroport d'Alger Houari Boumediene. A l'issue du rachat de Continental Outdoor Media, JCDecaux est maintenant présent dans 30 aéroports subsahariens et plus précisément :

- En Afrique du Sud : 8 aéroports, dont Johannesburg, Le Cap et Durban ;

- En Angola : 7 aéroports dont Luanda ;
- Au Mozambique : 7 aéroports dont Maputo ;
- En Zambie : 3 aéroports ;
- Et aussi au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Swaziland et en Tanzanie (dans l'aéroport desservant la capitale de chacun de ces pays).

Fort de sa présence dans 34 aéroports de cette région en forte expansion, JCDecaux offre aux annonceurs et à leurs agences un réseau premium touchant une audience annuelle de plus de 200 millions de passagers haut de gamme, soit près de 60 % du trafic total de passagers au Moyen-Orient.

Dans la zone Amérique Latine-Caraïbes, JCDecaux a également fortement développé son périmètre passant de 1 à 20 aéroports au cours de l'année 2015. Aujourd'hui JCDecaux est présent :

- Dans 4 aéroports Brésiliens. Le premier contrat signé à l'issue d'un appel d'offres dans ce pays fut celui de l'aéroport de Rio Galeão en janvier 2015. Puis JCDecaux a étendu sa présence aux aéroports de Brasilia, Natal et Salvador par des négociations directes avec les autorités aéroportuaires. Avec plus de 19 millions de passagers, Brasilia est le second aéroport Brésilien et le 4^{ème} aéroport d'Amérique Latine ;
- Dans 13 aéroports au Pérou, où JCDecaux a remporté en décembre 2014 l'appel d'offres de l'aéroport international Jorge Chávez de Lima, pour une durée de 7 ans. Puis, à travers le rachat d'EyeCatcher, JCDecaux a repris le contrat publicitaire de 12 aéroports situés dans le nord du pays ;
- Dans 3 aéroports en République Dominicaine où JCDecaux a signé un contrat de 10 ans pour l'exploitation des espaces publicitaires à l'extérieur des terminaux des aéroports de Santo Domingo, Samana et Puerto Plata.

Au 1^{er} janvier 2016, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS/RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	72	7 708
Afrique/Moyen-Orient ⁽²⁾	71	6 357
France	31	7 251
Amérique du Nord ⁽³⁾	22	8 360
Amérique Latine ⁽⁴⁾	20	542
Asie-Pacifique ⁽⁵⁾	11	7 652
Royaume-Uni	4	2 884
TOTAL	231	40 754

⁽¹⁾ Inclut l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, l'Italie, la Lettonie, le Luxembourg, la République d'Irlande, la Pologne, le Portugal et la République Tchèque.

⁽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 les Etats-Unis.

⁽⁴⁾ Inclut le Brésil, le Pérou et la République Dominicaine.

⁽⁵⁾ Inclut la Chine, l'Inde, Singapour et la Thaïlande.

3.2.2. Les contrats de publicité dans les aéroports

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2015, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2015) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 4 ans et 9 mois.

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

3.2.3. Audience et trafic

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

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

Sur une base de 12 mois glissants à novembre 2015, le trafic mondial de passagers reporté par l'ACI a augmenté de 6,2 % par rapport à l'année précédente.

Trafic domestique et trafic international ont crû dans des proportions tout à fait similaires. Dans un contexte de baisse des tarifs et de baisse des prix du pétrole, le trafic aérien mondial continue d'enregistrer une croissance annuelle solide, au-dessus de la tendance de croissance des trois dernières années.

Le Moyen-Orient continue de mener la croissance du trafic passager (+10,3 %), suivi par l'Asie-Pacifique (+8,1 %) et l'Amérique Latine-Caraïbes, (+5,8 %). En ce qui concerne les deux marchés de transport aérien les plus matures, l'Amérique du Nord (+5,8 %) continue de surperformer la croissance européenne (+5 %) à la fois dans le trafic international et national de passagers, avec ces hausses respectives de 6,3 % et de 5,7 % contre 4,9 % et 5,2 % en Europe.

Enfin, les aéroports en Afrique ont connu un recul du trafic international (-2 %) qui a été en partie contrebalancé par une forte hausse du trafic domestique (+7,4 %), conduisant à une hausse de l'ensemble du trafic passager de 0,5 %.

3.2.4. Ventes et marketing

JCDecaux commercialise ses dispositifs publicitaires à la face, par aéroport, ou en réseau sur plusieurs aéroports. À ce titre, le Groupe estime que sa présence dans plus de 230 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles,

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï, est un atout majeur vis-à-vis à la fois des annonceurs internationaux, pour lesquels le Groupe est à même de réaliser des campagnes nationales ou mondiales, et des autorités aéroportuaires qui bénéficient de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

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

des aéroports de Francfort, Paris et Shanghai de s'associer à JCDecaux pour la gestion de leur publicité sur une période longue afin de maximiser leur chiffre d'affaires publicitaire par passager.

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

En 2015, 21 aéroports ont enregistré un trafic supérieur à 50 millions de passagers. JCDecaux est présent dans 11 d'entre eux et touche plus d'un passager sur deux dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	101,9	Clear Channel Outdoor
Pékin	89,9	JCDecaux/sociétés locales
Dubaï	78,0	JCDecaux
Chicago O'Hare	76,9	Clear Channel Outdoor
Tokyo Haneda	75,9	Dentsu, Hakuhodo, Tokyu Space Création ⁽¹⁾
London Heathrow	74,9	JCDecaux
Los Angeles	74,9	JCDecaux
Hong Kong	68,4	JCDecaux
Paris CDG	65,7	JCDecaux ⁽²⁾
Dallas Fort Worth	64,1	Clear Channel Outdoor
Istanbul	61,3	Diverses sociétés locales
Francfort	61,0	JCDecaux ⁽²⁾
Shanghai Pudong	60,0	JCDecaux
Amsterdam	58,2	Régie Interne
Djakarta	57,0	Diverses sociétés locales
New York JFK	56,8	JCDecaux
Singapour	55,4	JCDecaux
Guangzhou	55,2	Diverses sociétés locales
Denver	54,0	Clear Channel Outdoor
Bangkok Suvarnabhumi	52,9	JCDecaux
San Francisco	50,0	Clear Channel Outdoor
TOTAL	1 392	

Source : Airport Authorities 2015 Preliminary Traffic

⁽¹⁾ Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 231 aéroports du Groupe.

⁽²⁾ En joint-venture avec les autorités aéroportuaires

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

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

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

JCDecaux conduit en outre régulièrement des études qualitatives tant au niveau global qu'au niveau local. JCDecaux étant le seul acteur opérant des supports publicitaires en aéroports sur 4 continents valorise cet avantage compétitif en délivrant à ses clients des données marketing globales. Ainsi les études « Airport Stories » (2011) sur l'impact et la perception des marques en aéroport et l'étude Global Shopper Connection (2013) qui analyse comment les passagers associent voyage et expérience shopping, sont largement utilisées par les filiales du Groupe pour démontrer l'efficacité du média aéroport

En 2015, les équipes de JCDecaux Airport UK ont ajouté aux analyses qualitatives d'audience et de qualification du média aéroports deux nouvelles études importantes : « Business Traveller 3 » (BT3) et l'étude « Perceived Value ».

BT3 est le troisième volet d'une étude sur le groupe des voyageurs d'affaires, cible à très forte valeur ajoutée et difficile à atteindre. Comme dans les deux études précédentes, 500 voyageurs d'affaires réguliers ont été interrogés sur leurs revenus, leurs investissements, leur utilisation de la technologie, leurs attentes et comportement quand ils sont dans un aéroport. Les enseignements clés des deux études précédentes ont été mis à jour et de nouveaux domaines ont été étudiés. Par exemple, l'étude BT3 a révélé que :

- Les voyageurs fréquents sont beaucoup plus susceptibles d'être les premiers à adopter la technologie de pointe (smartphone, tablette, montre connectée, GoPro...);
- 93% des voyageurs fréquents utilisent des applications, dont les plus populaires les aident pour l'organisation de voyage, le partage de fichiers, et la vidéoconférence ;
- Près des trois quarts des voyageurs d'affaires estiment que la publicité en aéroport confère à une marque un statut mondial.

L'étude « Perceived Value » a quant à elle permis de démontrer qu'une publicité affichée en aéroport par rapport à un autre environnement (métro, rue, télévision...), délivre une valeur supplémentaire pour les produits et services affichés. Des publicités pour des marques imaginaires présentées dans un large éventail de contextes médiatiques ont été exposées à 8 groupes appariés de 500 répondants en ligne. Chaque groupe a vu le visuel d'une seule marque dans un contexte donné, que ce soit à l'aéroport, sur un taxi, dans un magazine ou encore dans un journal. Ils ont ensuite été invités à estimer combien ils seraient prêt à payer pour le produit ou le service mis en avant dans cette publicité. Sans exception, le groupe qui a visionné les publicités dans le contexte de l'aéroport a donné une estimation plus élevée - parfois jusqu'à 11% supérieure, montrant ainsi que l'environnement de l'aéroport confère une véritable valeur ajoutée à la perception d'une marque ou d'un produit.

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

Les écrans numériques jouent un rôle central dans la vie des aéroports, que ce soit pour diffuser des informations, des messages publicitaires ou du contenu ayant pour objet de distraire les passagers. Les aéroports, avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, sont un lieu où les passagers sont disposés à interagir avec les médias numériques, ils souhaitent télécharger des contenus et faire connaissance avec la marque. 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 5 000 panneaux digitaux publicitaires déployés dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre digitale dense et riche en solutions pour les annonceurs, dont l'efficacité peut s'avérer stratégique, en particulier quand il s'agit d'augmenter la fréquentation des espaces travel retail.

L'année 2015 a vu un important développement de la digitalisation de notre offre dans les aéroports américains avec l'installation de plus de 300 écrans dans les aéroports de Houston, Boston, Los Angeles et San Diego.

Parmi les nombreuses qualités du média digital, outre la visibilité et l'impact, l'une des plus appréciées par les annonceurs est la flexibilité. Il est en effet possible de diffuser du contenu en temps réel comme l'a fait Heathrow Express à l'aéroport d'Heathrow sur les écrans digitaux en zone livraison bagages pour informer les passagers en arrivées des horaires de départ des prochaines navettes ferroviaires vers le centre de Londres, ou encore de diffuser des messages ciblés au niveau de la porte d'embarquement (météo à destination, etc) comme à Shanghai Pudong et Hongqiao.

Les médias digitaux installés par JCDecaux offrent en outre des possibilités augmentées tant pour les annonceurs que pour les passagers. 2015 a vu le premier développement d'envergure de Beacons dans les aéroports de Shanghai. Les Beacons sont des dispositifs miniatures installés dans 300 de nos mobiliers dans l'ensemble des terminaux agissant comme de véritables balises qui détectent les équipements électroniques des passagers (smartphone, tablette) pour autant que ceux-ci aient la fonction bluetooth activée. Les beacons sont ensuite en mesure d'adresser des informations ou des messages publicitaires personnalisés sur ces mêmes équipements électroniques. Ils permettent également une interaction avec les passagers qui souhaitent télécharger des contenus d'information plus détaillés au sujet d'une marque.

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

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

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

Enfin, en 2015 JCDecaux a pour la première fois commercialisé le sponsoring du service Wi-Fi dans la totalité des terminaux des aéroports de Paris. JCDecaux a imaginé pour le premier annonceur sponsor, Hello Bank !, un parcours multilingue (français, anglais, italien) qui optimise l'expérience online des usagers. Ce parcours comprenait la personnalisation de la page de connexion aux couleurs de la marque, suivi par une vidéo publicitaire avant que les passagers n'accèdent au service internet. Le formulaire de la page de connexion comprenait en outre un module « opt-in » permettant à Hello Bank ! de recontacter les passagers ayant accepté de recevoir ses offres ou les offres de ses partenaires. Après une année de sponsoring par Hello Bank ! en 2015, le service Wi-Fi de Paris sera sponsorisé par Axa en 2016.

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

Au 1^{er} janvier 2016, le Groupe détenait 282 contrats publicitaires représentant 395 768 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports dans 26 pays.

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 de près de 30 000 bus dans 8 villes chinoises. En 2015, JCDecaux a en outre signé un contrat de 5 ans avec NWFB et Citybus portant sur l'exploitation publicitaire d'une flotte de plus de 1 600 bus à Hong Kong.

Dans les métros, JCDecaux détient depuis 1977 le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway) et la ligne Airport Express (AEL) de Hong Kong et gère les espaces publicitaires des métros de Pékin, Nankin, Tianjin, Shanghai et Chongqing. En décembre 2015, JCDecaux a par ailleurs signé un contrat de 15 ans pour l'exploitation de la concession publicitaire du Métro de Canton en joint-venture avec Guangzhou Metro Corporation. Avec 153 stations, 8 lignes couvrant 250 kilomètres, Canton est le 3^{ème} métro en Chine continentale. Son audience représente 6 millions de passagers par jour en moyenne, soit approximativement 40 % de l'audience des transports publics de la ville.

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 6 villes différentes : outre la simplification de l'acte d'achat pour les annonceurs et agences, ce réseau unique offre des opportunités en termes de créativité et d'innovation qui améliorent l'impact de la communication dans les métros chinois.

En Asie, JCDecaux détient également le contrat exclusif pour la gestion du réseau publicitaire du Delhi Airport Metro Express.

En dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient les contrats publicitaires des métros de Santiago du Chili, Lima, Bruxelles, Turin, Milan, Rome, Helsinki (contrat renouvelé en 2015 pour 7 ans), Berlin, Vienne et Prague. En Espagne, JCDecaux gère en exclusivité l'intégralité des supports publicitaires du métro de Madrid, ainsi que les concessions publicitaires du métro de Barcelone (média majeur pour les annonceurs et les agences en Espagne) et du métro de Bilbao.

Dans les autres systèmes de transport, JCDecaux opère de nombreux contrats publicitaires à travers le monde, en particulier en Afrique du Sud (train), en Algérie (gares routières), en Allemagne (trams et camions), en Autriche (trams et bus), en Bulgarie (trams et bus), en Irlande (tram : contrat détenu depuis 2004 et renouvelé en 2015 à l'issue d'un appel d'offres), en Finlande (trains et bus), à Hong Kong (trams), en République Tchèque (trams et bus), au Qatar (bus et taxis) et dispose d'une couverture nationale en Italie (trams et bus).

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

Au 31 décembre 2015, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2015) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 4 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.

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

3.3.2. Audience et trafic

Le 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. Établies d'après des indicateurs de médiaplanning fiables et objectifs comme la quantification de l'audience, la répétition, le GRP ou les contacts, ces données permettent aux annonceurs et aux agences de faire des choix éclairés, donc d'optimiser les performances de leurs campagnes. L'étude R&F métro de Pékin suit les principes généraux de mesure d'audience extérieure formulés par le comité industriel du Global Guidelines on Out-of-Home Audience Measurement (GGOHAM) qui émet les directives globales de mesure d'audience de la communication extérieure. L'étude R&F métro de Pékin révèle qu'une campagne publicitaire classique peut toucher plus de 64,5 % de la population adulte de Pékin en 4 semaines. Autrement dit, un annonceur peut effectuer 541 GRP, c'est-à-dire réaliser 53 millions de contacts visuels effectifs avec un réseau standard de 100 dispositifs lumineux.

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.

JCDecaux a tout d'abord missionné Lawes Gadsby Semiotics, société leader dans son domaine, pour effectuer une étude sémiotique mondiale inédite, sur les interactions entre les passagers et l'environnement du métro. Sur la base de ces résultats, une vaste étude internationale qualitative et quantitative a été menée en partenariat avec GfK, l'un des leaders mondiaux des études de marché. Les résultats de ces deux études, regroupés au sein de Global Metro Stories, livrent de précieux enseignements sur la pertinence du média métro dans l'environnement urbain, confirmant l'opportunité unique qu'il représente pour communiquer efficacement auprès des citoyens.

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.

3.3.3. Ventes et marketing

En 2015, les médias de transit du Groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

JCDecaux crée l'événement dans le métro

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

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

Le Festival Innovate à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation, a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. D'octobre à décembre, des zones identifiées

en fonction de la plus haute fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur imagination pour créer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. Ce positionnement résolument innovant contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la communication extérieure à Hong Kong.

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

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

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

En octobre 2015, JCDecaux est devenu la première entreprise de communication extérieure au Royaume-Uni à lancer un département dédié à la production de contenus digitaux. Les contenus produits par JCDecaux ont pour objectif d'engager l'audience d'une manière différente - en fournissant un point de référence au début et à la fin de leur journée, comme le ferait un magazine ou un journal quotidien. Omniprésent, élégant, moderne, surprenant, le contenu des écrans digitaux est devenu une composante intrinsèque de la vie urbaine. Les écrans digitaux de JCDecaux sont un média de masse qui balise la vie de millions de consommateurs, navetteurs et citoyens.

Parmi les contenus éditoriaux de cette année figuraient : une vitrine de mode « street style » pendant la Fashion Week, l'élévation d'un club de rugby local au statut de club superstar lors de la Coupe du Monde de Rugby, la création d'une galerie photographique *via* un partenariat avec un magazine spécialisé et la création de notre premier festival de musique pendant l'été. Le parti pris éditorial cherche à inspirer et divertir le public, à valoriser les possibilités créatives de nos écrans et à ouvrir de nouvelles opportunités pour les marques de dialoguer avec le public.

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 commerciales et Creative Solutions de JCDecaux accompagnent les annonceurs qui souhaitent ajouter un volet interactif à leurs campagnes, par la distribution de coupons, la mise en œuvre de campagnes faisant appel à la réalité augmentée ou l'utilisation de QR Codes ou Tags NFC permettant d'accéder à des contenus dédiés sur des plates-formes mobiles ou les réseaux sociaux.

Enfin, la convergence du média offline et du média online trouve des exemples manifestes dans l'univers de la communication

dans les transports. Ainsi, Infoscreen dispose maintenant d'une App fonctionnant sous iOS et android. L'App permet de retrouver sur son smartphone les contenus diffusés sur le canal digital Infoscreen des transports viennois, complétés par des conseils, trucs et astuces, question du jour.

Avec 20 631 téléchargements et 89,7% d'utilisateurs habituels, l'application mobile d'Infoscreen représente un accroissement d'audience et de visibilité non négligeable.

Dans la même ligne, la division JCDecaux UK Rail a créé une communauté digitale nommée Connected Commuter. Cette communauté regroupe un panel de 2 000 navetteurs que les équipes marketing de JCDecaux UK peuvent interroger pour apporter des données chiffrées à leurs annonceurs. Un questionnaire de 15 questions est administré tous les mois et des sondages « flash » sont menés sur la base d'une question par jour 5 fois par semaine.

4. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l'Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d'affaires (source : JCDecaux). En 2015, l'Affichage grand format a représenté 14,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

L'activité Affichage comprend également la publicité lumineuse qui consiste essentiellement en la création et l'installation de néons publicitaires de très grand format et de toiles événementielles. JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie, en Europe Centrale et en Afrique.

4.1. Nature des contrats d'affichage

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

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

- pour la France, une durée de six ans, à compter de la date de signature, avec, tacite reconduction par année à compter de l'échéance initiale sauf dénonciation dans un délai de trois mois avant son expiration. Ces durées peuvent être supérieures dans les pays où la durée n'est pas limitée par la loi ;

- libre accès à l'emplacement dans la mesure de ce qui est nécessaire pour installer et entretenir les supports ;
- stipulations sur le type d'affichage, la nature et la surface des affiches qui peuvent être posées sur l'emplacement ainsi que le loyer à payer au bailleur ;
- responsabilité du bailleur pour ce qui concerne la visibilité des panneaux, notamment du fait de la végétation.

4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2015, le Groupe disposait de 177 756 faces publicitaires réparties sur 22 pays européens (couvrant 2 600 villes européennes de plus de 10 000 habitants), un pays d'Asie-Pacifique (Singapour), la Russie, l'Ukraine, le Qatar, l'Afrique du Sud et l'Ouzbékistan et sur de nombreux autres marchés d'Afrique subsaharienne suite à l'acquisition du plus grand exploitant d'affichage d'Afrique, Continental Outdoor, par le Groupe. Le Groupe a poursuivi en 2015 sa politique d'amélioration de la qualité des panneaux d'affichage grand format en démontant certains panneaux et en les remplaçant par des panneaux haut de gamme, rétro-éclairés, déroulants ou digitaux, tout en démontant, dans certains pays matures, des panneaux parmi les moins rentables afin d'optimiser ses coûts.

En France, l'année 2015 a été marquée par la mise en application de la loi du 12 juillet 2010 portant sur l'Engagement National pour l'Environnement (Grenelle de l'Environnement) qui réforme la réglementation de l'affichage publicitaire. L'ensemble des dispositifs publicitaires ont été mis en conformité avant la date butoir du 13 juillet 2015.

Au 31 décembre 2015, la répartition géographique des faces d'affichage du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	108 446
France	38 494
Reste du Monde ⁽²⁾	30 832
Royaume-Uni ⁽³⁾	30 816
Amérique du Nord	377
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	8
TOTAL	208 973

⁽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, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la République d'Irlande, la République Tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède et la Turquie.

⁽²⁾ Inclut l'Afrique du Sud, l'Angola, le Botswana, le Chili, le Costa Rica, les Émirats Arabes Unis, le Guatemala, l'Île Maurice, le Lesotho, l'Ouganda, l'Ouzbékistan, Madagascar, le Malawi, le Mozambique, la Namibie, le Qatar, la République Dominicaine, la Russie, le Swaziland, la Tanzanie, l'Ukraine, la Zambie, le Zimbabwe

⁽³⁾ Inclut les espaces publicitaires des cabines téléphoniques.

⁽⁴⁾ Inclut Singapour

4.3. L'offre de JCDecaux

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

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

L'utilisation croissante des produits numériques est restée significative en 2015, en association avec les panneaux numériques dans d'autres secteurs de notre activité, afin de faciliter la communication des annonceurs au travers de plateformes mobiles. Les annonceurs tiennent de plus en plus compte du volume d'activité qui transite par les médias sociaux et les appareils mobiles et du rôle de la communication extérieure dans la stimulation des échanges des consommateurs sur ces plateformes. Certains clients du Groupe comme Google, Samsung, British Airways, Land Rover, BMW, Coca-Cola et Mini utilisent des dispositifs numériques de communication extérieure pour communiquer avec leurs clients au travers de flux de contenu direct, et parfois même créer une interactivité avec les visuels grâce à Twitter ou Facebook. Ce phénomène devrait monter en puissance au cours des années à venir.

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

Par ailleurs, des études d'impact menées par Carat (Aegis Media), et par Postar, institut chargé des mesures d'audience pour la communication extérieure au Royaume-Uni, ont montré qu'une campagne publicitaire affichée sur un support d'affichage déroulant, tel que les 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 anciens supports d'affichage obsolètes tels que les trionics pour les remplacer par des panneaux plus modernes, rétro-éclairés, déroulants ou numériques, ce qui a permis au Groupe de maintenir un différentiel qualité auprès de ses clients et par conséquent, des prix de vente compétitifs. JCDecaux a, par ailleurs, remplacé une large proportion de son stock d'affichage

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

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

- en 2005, le Groupe a érigé la Tour de la M4, une structure totalement publicitaire aussi haute qu'un immeuble de sept étages (28,5 mètres) positionnée pour permettre une visibilité maximale sur la principale autoroute reliant l'aéroport d'Heathrow à Londres ;
- en 2006, JCDecaux a poursuivi l'implantation de ce type de structures publicitaires exceptionnelles, à proximité de grandes artères de circulation à fort trafic. La « Torche » a ainsi été érigée à Londres, non loin de la Tour Foster sur l'autoroute M4, et une structure similaire a été érigée sur l'autoroute A 3 ;
- en 2008, le Groupe a lancé 20 nouveaux dispositifs d'affichage numérique sur des emplacements de premier choix au centre de Londres. Ces nouvelles structures ont renforcé encore davantage l'attractivité de ce média pour les annonceurs, ce qui s'est avéré particulièrement approprié dans la période clé précédant les Jeux Olympiques de 2012 ;
- en 2009, JCDecaux a continué d'investir dans ces grands dispositifs publicitaires haut de gamme placés à des endroits stratégiques pour accroître son offre et renforcer sa position à Londres, toujours en vue des Jeux Olympiques de 2012 ; deux nouvelles tours ont été construites à Londres sur les autoroutes M3 et A40M, à proximité du nouveau centre commercial Westfield, qui est le plus grand centre commercial urbain en Europe ;
- en 2011, une autre tour a également été érigée sur l'A40M, à son point d'entrée dans le centre de Londres. Le Stratford Digital Sail, un dispositif numérique en forme de voile de bateau de 36 m², situé sur une des routes principales d'accès à la capitale et passant à côté du village Olympique, a également été lancé ; enfin, la Trafford Arch - un dispositif particulièrement spectaculaire enjambant une autoroute - a été mise en place à Manchester. Elle s'étend sur 46 mètres et offre une surface publicitaire totale de 83 m² qui a été convertie en digital en 2014 ;
- en 2013, JCDecaux a continué le programme, lancé en 2012, de conversion des écrans grand format sur Cromwell Road (axe principal reliant Heathrow au centre de Londres), en écrans numériques LED. Toutes les faces étant numériques, cette innovation spectaculaire permet au Groupe de commercialiser la « passerelle numérique » de Cromwell Road auprès des annonceurs comme une opportunité publicitaire unique en son genre ; les annonceurs ne sont plus limités par des périodes fixes de deux semaines et achètent donc l'ensemble des faces numériques de l'offre par tranche d'un jour ou plus, bénéficiant ainsi d'une exclusivité totale sur cette audience à forte valeur ajoutée ; ce concept d'exclusivité, initialement mis en place par le Groupe dans des environnements tels que les aéroports, métros et gares, a de fortes chances de se développer dans les prochaines années et permet à JCDecaux d'améliorer sa capacité à attirer des réservations tardives et des revenus

publicitaires stratégiques. Cette offre a connu un franc succès puisqu'elle a incité plusieurs sponsors olympiques à investir dans des supports de ce type d'environnements et l'impact positif s'est poursuivi jusqu'à aujourd'hui. ; en 2014, nous avons continué à étendre ce processus de numérisation en convertissant des grands formats sur des sites Premium situés au niveau des passerelles clés vers la capitale, Londres, et les autres grandes villes du Royaume-Uni ; ces sites comprennent la numérisation de Trafford Arch et la conversion de notre actif emblématique à Old Street à Londres qui est la porte d'entrée du quartier financier et borde le nouveau village de la Silicon Valley dans l'est de Londres ; la valeur de ce développement a été reconnue par Google qui a acheté l'ensemble du site pour une longue durée et continue ainsi à reconnaître sa valeur dans le temps ;

- en dehors de l'Europe, un développement significatif a été le déploiement de nos nouveaux panneaux d'affichage numériques à Chicago ; cette nouvelle forme de partenariat public aux États-Unis nous a permis d'ériger les panneaux d'affichage les plus en vue dans le Chicago DMA, sur des terrains près de la ville de Chicago même ; les données de mesure d'audience de l'industrie de la communication extérieure et les évaluations « TAB Out of Home » confirment que ces panneaux sont les produits les plus attractifs du marché ; nous croyons que cette forme de partenariat pour les grands formats sur des terrains publics à des emplacements de choix peut être adoptée par d'autres grandes villes aux États-Unis.

4.4. Vente et Marketing

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

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

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

Construits grâce à des outils géomarketing et aux études de mesure d'audience, les réseaux d'affichage temporaires répondent aux objectifs de communication spécifiques des annonceurs. Ils offrent des possibilités de couverture à l'échelle nationale, régionale, locale (ville à ville) et du quartier pour certaines agglomérations.

À la différence de la publicité sur le Mobilier Urbain, des remises peuvent être consenties sur les prix catalogue du Groupe, conformément à la pratique du marché. Cette pratique a conduit JCDecaux à développer un outil d'aide à la vente permettant aux équipes commerciales d'optimiser la commercialisation des réseaux Affichage grand format. Grâce à un logiciel de « Yield Management », les équipes commerciales peuvent suivre, en

temps réel, l'évolution de l'offre et de la demande pour les réseaux d'affichage et ajuster ainsi les éventuelles remises accordées aux annonceurs afin de vendre chaque réseau d'affichage au meilleur prix.

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

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

D'autre part, fin 2011, en partenariat avec Bureau Veritas Certification, JCDecaux a mis au point une démarche inédite en France qui permet d'officialiser un standard pour le marché, en attestant la qualité des mobiliers 8 m² et 12 m² sous verre rétro-éclairés. Un Comité Qualité a travaillé sur neuf critères de notation des mobiliers (cinq critères discriminants comme l'isolement des panneaux, par exemple, et quatre critères contextuels) permettant d'aboutir à une classification des mobiliers Vitrites® en quatre segments : Diamant, Or, Argent et Bronze. Cette démarche de transparence permet aux annonceurs de connaître exactement le niveau de qualité et de visibilité des supports d'affichage qu'ils achètent chez JCDecaux. Ce référentiel est ouvert aux autres acteurs de la communication extérieure. A l'issue de la vague d'audit d'avril 2015 menée par Bureau Veritas Certification, 33 % du parc Vitrites® 8 m² du Groupe a été contrôlé. L'attestation de conformité attribuée à JCDecaux a été reconduite pour un an jusqu'en octobre 2016.

L'activité Affichage grand format en France bénéficie également 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.



1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

En 2013, 2014 et 2015, malgré l'environnement économique mondial toujours difficile, les positions établies dans les marchés émergents, notamment en Chine et au Moyen-Orient, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, ont permis au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires, bien supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée. L'un des facteurs ayant le plus contribué à ces relations a été l'investissement stratégique réalisé par le Groupe dans les plateformes numériques sur diverses activités correspondant à des catégories de dépenses à forte croissance.

En 2015, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls huit annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe, et aucun ne représentait plus de 2 %. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2015, avec neuf des dix principaux annonceurs déjà présents en 2014. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 11,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015 (11,9 % en 2014).

Le tableau suivant présente la part des dix plus grands secteurs d'activité du groupe dans son chiffre d'affaires 2015 :

SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	15,1 %
Loisirs, Divertissement, Cinéma	11,6 %
Produits de beauté et Article de luxe	10,6 %
Finance	9,0 %
Agroalimentaire	8,1 %
Automobile	6,3 %
Services	6,2 %
Mode	6,1 %
Télécoms & Technologie	5,8 %
Voyages	5,5 %

Cyclicité et saisonnalité

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

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

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

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

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

La numérisation croissante des différents environnements dans lesquels nous exerçons nos activités a offert des possibilités de concurrence pour des sources de revenus auparavant réservées aux médias plus à même d'accueillir des campagnes publicitaires tardives. Les courtes campagnes tactiques qui sont souvent réalisées en fonction d'événements augmentent de plus en plus l'achat de nos produits numériques en plus de leurs périodes normales de campagnes de publicité.

3. JCDECAUX ONEWORLD : AU SERVICE DE NOS ANNONCEURS INTERNATIONAUX

Grâce à une présence et à un réseau publicitaire unique au monde, 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 Innovate et Creative Solutions, ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales.

La fusion des divisions ventes internationales et marketing Groupe en janvier 2009 pour créer JCDecaux OneWorld, a entraîné une hausse significative des revenus consolidés du Groupe entre 2009 et 2015 et a bénéficié aux marchés locaux du Groupe grâce à une meilleure coordination. Implanté à Londres, Paris, New York, Miami et Shanghai, JCDecaux OneWorld offre aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié pour actifs internationaux, toutes divisions comprises, et permet ainsi de mieux servir les clients et de développer et coordonner la mise en place de partenariats avec les annonceurs internationaux dans les pays où le Groupe est présent. Cette centralisation simplifie le processus d'achats de campagnes internationales pour des clients cherchant à développer une stratégie média à une échelle européenne ou mondiale. Cela a également permis à JCDecaux de démontrer son leadership dans le développement, pour ses clients, d'outils d'amélioration et d'évaluation de l'efficacité de leurs campagnes de communication extérieure.

JCDecaux OneWorld a récemment réalisé des campagnes internationales pour des clients tels que P&G Prestige, Calzedonia, Nissan, Dolce & Gabbana, Unilever, Huawei et un certain nombre de clients de l'industrie cinématographique. La centralisation des ressources a aussi permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec L'Oréal, Estee Lauder et LVMH, notamment dans les aéroports où les clients particuliers de voyage sont à la recherche de médias de haute qualité à audience internationale. En 2015, JCDecaux OneWorld, fort du réseau international de JCDecaux, a également travaillé en étroite collaboration avec un certain nombre de sociétés de l'industrie cinématographique pour simplifier le lancement de produits de manière concomitante dans un très grand nombre de pays.

Capitalisant sur les succès enregistrés depuis sept ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe déploiera géographiquement de nouvelles ressources en 2015 avec la première année complète de la représentation commerciale à Miami. Même si elle appartient aux équipes JCDecaux OneWorld, cette équipe travaille également en étroite collaboration avec les équipes marketing basées aux États-Unis et en Amérique latine, afin de fluidifier les interactions établies avec les clients du Groupe dans ces régions. JCDecaux considère que cela a permis aux clients internationaux du Groupe d'avoir un meilleur accès à la gamme mondiale de ses produits, et que cela encouragera également des clients de moindre taille à recourir aux services de JCDecaux dans le cadre de leur expansion sur de nouveaux marchés.

La poursuite de la collaboration avec Burberry a été l'un des faits majeurs de 2015. Cet annonceur pionnier dans le domaine numérique s'est engagé dans des campagnes de communication extérieure à l'échelle internationale, suite à une expérience réussie en 2011 sur nos supports numériques et haut de gamme, dans le cadre de leur stratégie média de convergence numérique. JCDecaux OneWorld a pu poursuivre en 2015 ce partenariat avec cet annonceur très au fait des tendances numériques.

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

En 2015, JCDecaux a poursuivi le déploiement à l'international de la version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif : Créaction. Fin 2015, 14 pays du Groupe en sont déjà équipés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. Grâce à ces avancées dans l'assurance de la lisibilité et de l'efficacité des visuels, les clients nationaux et internationaux disposent d'une solution unique pour améliorer l'impact de leur communication sur les supports du Groupe.

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

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

Les récents développements de produits et services ont confirmé sa stratégie avec, en particulier, son système de Vélos en Libre-Service devenu un « must-have » mondial. Les villes, prescripteurs et médias de tous pays sont venus à Paris essayer et apprécier Vélib', la référence mondiale du Vélo en Libre-Service.

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

JCDecaux a ainsi fini de déployer en 2015 les 2 000 nouveaux abris voyageurs de Paris qui devraient à leur tour faire date dans le monde du mobilier urbain sur les nombreuses innovations qu'ils amènent, tant en matière de qualité d'éclairage des faces publicitaires et des composants serviciels que de consommation énergétique - une diminution de 35% par rapport aux abris précédents avec de nombreux services complémentaires - d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite par le retour sonore des temps d'attente et des accès repensés et enfin par les 100 écrans interactifs e-Village® qui permettent à la ville de disposer d'une véritable plateforme d'échange avec les citoyens et les visiteurs.

En parallèle, l'année 2015 a également été celle des premiers déploiements des écrans digitaux outdoor de 2m² dans les Atribus® d'Édimbourg au Royaume-Uni ou les MUPI® de Hambourg en Allemagne. Avec la mise au point de ce produit conforme aux exigences de qualité d'image du Groupe, JCDecaux a fixé un nouveau standard pour la publicité digitale dans le Mobilier Urbain qui sera déployé en masse en 2016, en particulier dans les capitales du Monde que sont New York et Londres.

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

Ce sont des architectes et des designers de renommée internationale que JCDecaux associe à ses développements. Parmi eux, Philippe Starck, Lord Norman Foster, Robert A.M. Stern, Mario Bellini, Jean-Michel Wilmotte, André Poitiers, Patrick Jouin, Mathieu Lehanneur Carlos Bratke, Ruy Ohtake, et Marc Aurel qui a dessiné les abris de Paris.

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

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

L'organisation de la R&D a évolué en 2015 de façon à structurer autour des équipes de coordination les activités d'industrialisation des mobiliers, axe clé de progression du fait de la complexité croissante des dispositifs en particulier digitaux. Le renouvellement des composants est accéléré, la durée de vie produit d'un écran LCD de grande taille est de 12 à 18 mois chez les fabricants. Cela nécessite des capacités d'adaptation permanentes en termes de qualification.

2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

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

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

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

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

Le 5 décembre 2012 à New-York, l'« Ingenuity Award », prix international organisé par le Financial Times et Citi a été attribué à JCDecaux dans la catégorie infrastructure pour son système de Vélos en Libre-Service Vélib' installé à Paris depuis 2007. Ce prix, placé sous le thème des « Urban ideas in Action » valorise les sociétés, les équipes et les organisations qui ont développé des solutions innovantes pour faire face aux challenges urbains. Cette distinction récompense l'esprit pionnier de JCDecaux, qui dès 2003, a lancé le premier dispositif de Vélos en Libre-Service à Vienne en Autriche. Depuis, 70 villes dans le monde ont adopté avec succès notre système de Vélos en Libre-Service.

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des process de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement en 2015, à la suite d'un audit externe, des certifications ISO 9001 et ISO 14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Production et Opérations.

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 et LED de formats allant du 32" (cas des escalators digitaux) au 98" comme déployé dans les aéroports de Shanghai, ou des LED de pitch allant de 20mm à 4mm selon les utilisations. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives e-Village® fonctionnant sur une architecture android et à présent déployée dans des contextes aussi divers que des aéroports aux USA, des Atribus® de Paris ou Barcelone ou le métro de Bruxelles. Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (La Torche et d'autres dispositifs à Londres, le métro de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.

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

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

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

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

La « Digital Signage Platform » développée depuis 2010 et répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain » digitale s'enrichit elle aussi notamment de fonctions de monitoring qui sont progressivement déployées dans les pays et permettront aux équipes d'exploitation de superviser la qualité de service apporté aux annonceurs, aux bailleurs et aux villes. Les équipes en charge de la plateforme, sous Maîtrise d'Ouvrage interne structurée au sein de la Direction de l'Exploitation Internationale, continuent également à faire progresser les outils intégrés visant à assurer le contrôle et l'intégrité des contenus numériques à diffuser, à programmer ces contenus (« scheduling ») de façon élaborée et adaptable à chacune des installations digitales, ainsi qu'à sécuriser les diffusions.

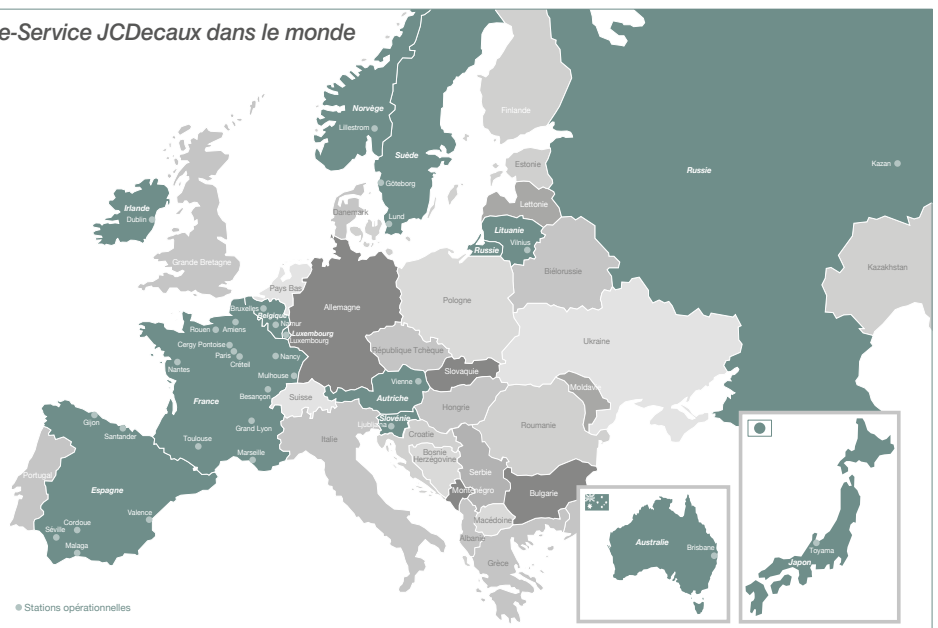
D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2015, environ 8 700 écrans étaient gérés par son intermédiaire.

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


Le portefeuille de 2 000 brevets et modèles est une autre démonstration du bien-fondé de cette politique, de la vitalité créative et de la puissance innovante des équipes de JCDecaux.

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

Pays	Villes	Dates de mise en service
Australie	Brisbane	Octobre 10
Autriche	Vienne	Octobre 03
Belgique	Bruxelles	Mai 09
	Namur	Mars 12
Espagne	Cordoue	Septembre 03
	Gijon	Juillet 04
	Malaga	Juillet 13
	Santander	Septembre 08
	Séville	Juillet 07
France	Valence	Juin 10
	Amiens	Février 08
	Besançon	Septembre 07
	Cergy Pontoise	Mars 09
	Créteil	Avril 10
	Grand Lyon	Mai 05
	Marseille	Octobre 07
	Mulhouse	Septembre 07
	Nancy	Septembre 08
	Nantes	Mai 08
	Paris	Juillet 07
	Rouen	Décembre 07
	Toulouse	Novembre 07
Irlande	Dublin	Septembre 09
Japon	Toyama	Mars 10
Luxembourg	Luxembourg	Mai 08
Lituanie	Vilnius	Juillet 13
Norvège	Lillestrom	Avril 13
Russie	Kazan	Juillet 13
Suède	Göteborg	Août 10
Slovénie	Ljubljana	Mai 11
Suède	Lund	Août 14






 Station de Vélos en Libre-Service à Luxembourg, Luxembourg

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Notre vision : pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables	42
Le modèle économique	42
Les valeurs fondatrices.....	42
La gouvernance.....	42
Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables	43
Notre Stratégie Développement Durable	45
La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux.....	45
Stratégie et objectifs.....	46
L'organisation et le pilotage de la Stratégie Développement Durable	47
La Direction du Développement Durable et de la Qualité	47
Les sponsors	47
Les réseaux Développement Durable.....	47
Le déploiement de la Stratégie Développement Durable.....	47
Note méthodologique relative au reporting extra-financier	48
JCDecaux en 2015 - Chiffres clés	49
Notre engagement environnemental	50
Réduire nos consommations énergétiques	50
Réduire nos autres impacts environnementaux	53
La gestion de l'eau	54
Notre engagement social	55
Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe.....	55
Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe	57
La formation.....	59
La diversité et l'égalité professionnelle	60
Les conditions de travail.....	61
Notre engagement sociétal	65
Renforcer le développement durable dans la Politique Achat	66
Favoriser l'engagement de nos collaborateurs en faveur du développement durable	67
Les relations avec les villes et les collectivités.....	69
Les relations avec les annonceurs.....	72
Les relations avec les usagers	73
La protection des données à caractère personnel des collaborateurs, des clients et des usagers	74
La contribution de JCDecaux aux communautés locales	74
Les relations avec nos investisseurs financiers et extra-financiers	75
La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière	76

NOTICE D'INFORMATION SUR LA PARTIE DÉVELOPPEMENT DURABLE :

- Le périmètre couvert par les données extra-financières présentées est de 94,7 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour les données environnementales et de 91,2 % des effectifs du Groupe (en ETP) pour les données sociales, sauf indication contraire dans le texte accompagnant les données présentées.
- Conformément au décret n°2012-557 du 24 avril 2012, les informations sociales, environnementales et sociétales concernant l'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 figurent dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA, disponible sur le site Internet de JCDecaux dans la section Développement Durable, partie notation extra-financière.
- Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations pour l'exercice 2015 exprimant une conclusion d'assurance modérée établi par le cabinet EY, est dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA, disponible sur le site Internet de JCDecaux dans la section Développement Durable, partie notation extra-financière.
- 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 telles que présentées dans ce Document de Référence est disponible sur le site Internet de JCDecaux dans la section Développement Durable, partie notation extra-financière.

1. NOTRE VISION : POUR UNE VILLE ET UNE MOBILITÉ INTELLIGENTES ET RESPONSABLES

1.1. Le modèle économique

Jean-Claude Decaux a inventé en 1964 un modèle économique plus que jamais d'actualité : fournir aux villes des produits et services utiles aux citoyens financés par la publicité, créateur de valeur économique et de valeur sociétale.

Décliné aujourd'hui dans toutes les activités du Groupe (villes, aéroports, concessions de transports, centres commerciaux,...) notre modèle économique, notamment dans sa dimension servicielle, offre de nombreux avantages :

- 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 en 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 solutions intégrées de biens et de services de haute qualité environnementale. Les mobiliers implantés, conçus pour durer dans le temps, restent sa propriété. Ils sont entretenus par les équipes JCDecaux et peuvent être récupérés, rénovés et réutilisés dans le cadre d'un nouveau contrat
- 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

1.2. Les valeurs fondatrices

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^e siècle
- La qualité se traduit par l'excellence visée par tous les produits et services de JCDecaux
- L'innovation qui nous pousse à chercher 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 toujours à la pointe de l'innovation 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.

1.3. La gouvernance

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

1.4. Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables

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 le développement économique sur le moyen et long terme.

	PERSPECTIVES	IMPACTS	OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX
DEMOGRAPHIQUE/ECONOMIQUE	<p>Accélération de l'urbanisation mondiale et du développement des transports : Aujourd'hui 54 % de la population mondiale vit dans des zones urbaines atteignant 66 % d'ici 2050, c'est-à-dire 2,5 milliards d'habitants urbains supplémentaires. Près de 90 % de cette augmentation se concentrera dans les pays émergents en Afrique et en Asie (Source : Nations Unies). En parallèle, le trafic aérien doublera au cours des 15 prochaines années (Source : Airbus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Croissance de l'audience de la communication extérieure → Augmentation des besoins des villes pour toujours plus de services permettant le bien-être des citoyens à travers plus d'accessibilité, de connectivité, d'offre de mobilité, etc. → Augmentation de l'impact environnemental des villes et des transports. <p>Les villes consomment déjà plus de 78 % de l'énergie mondiale et sont à l'origine de plus de 60 % des émissions de CO₂ (Source : UN-habitat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ces impacts confirment la stratégie de croissance de JCDecaux dans les pays émergents et constituent un levier potentiel de différenciation à travers le développement de solutions à la pointe de l'innovation et de l'efficacité énergétique au service des villes et de leurs habitants.
ENVIRONNEMENTAL	<p>Changement climatique : Limiter le réchauffement climatique « bien en-deçà de 2°C » et si possible en dessous de 1,5°C, c'est l'engagement pris par 195 Etats lors de la COP21 avec l'accord de Paris en décembre 2015. Afin d'atteindre cet objectif des efforts d'atténuation considérables sont à mettre en œuvre : réduire les émissions de gaz à effet de serre mondiales entre 40 % et 70 % d'ici 2050. Pour autant, malgré ces efforts d'atténuation, les conséquences du changement climatique ont déjà cours : augmentation des événements climatiques extrêmes, élévation du niveau de la mer, raréfaction des ressources, extinction de la biodiversité, impacts sur la sécurité alimentaire, la santé et l'immigration, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Attentes fortes pour que les entreprises prennent part aux efforts d'atténuation du changement climatique à travers la baisse de leurs émissions de gaz à effet de serre → Adaptation nécessaire des entreprises face au nouveau contexte climatique et à la raréfaction des ressources → Augmentation des besoins des villes en solutions d'atténuation de leurs impacts environnementaux et en solutions d'adaptation au changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> • L'impact direct du changement climatique est faible pour JCDecaux et sa chaîne d'approvisionnement étant donné la répartition très diffuse des activités du Groupe dans plus de 75 pays et 4 435 villes de plus de 10 000 habitants. • L'objectif de réduction des consommations énergétiques du Groupe pour s'inscrire dans la trajectoire 2 degrés constitue à la fois un enjeu et une opportunité majeurs pour JCDecaux. Ces transformations sont un vecteur fort d'innovation et permettent le renouvellement des technologies pour allier croissance économique et sobriété dans l'utilisation des ressources. • Dans le même temps les opportunités de développement de nouveaux services à destination des villes pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique sont grandes (mesure des pics de pollution, alerte aux événements climatiques extrêmes, végétalisation des mobiliers, etc.)

	PERSPECTIVES	IMPACTS	OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX
TECHNOLOGIQUE	<p>Transformation digitale : Les nouvelles technologies sont de plus en plus présentes dans les villes, les objets connectés se multiplient, la demande en connectivité augmente et la quantité de données générées s'accroît (big data). En ce sens, les canaux numériques se multiplient ainsi que leurs supports et leurs usages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Fragmentation de l'offre médias traditionnels du fait de la multiplication des supports et canaux de communication → Volonté des villes d'offrir aux citoyens des services plus intelligents pour faciliter les déplacements, les flux d'information... et d'améliorer la qualité de vie en ville → Recherche de solutions de communication innovantes par les annonceurs, leur permettant de mieux cibler leurs consommateurs et de toucher une audience plus mobile, plus connectée, de plus en plus en demande d'interactivité 	<ul style="list-style-type: none"> • La communication extérieure reste le seul véritable « média de masse » épargné par la fragmentation de l'offre média. De plus, la transformation digitale offre de nombreuses perspectives de développement : digitalisation des supports, développement de contenus interactifs et services de connectivité (small cells, wifi, etc). • La transformation digitale entraîne aussi la nécessité d'une maîtrise accrue des consommations énergétiques des mobiliers et la mise en place de systèmes toujours plus perfectionnés de sécurité des données.
	<p>Evolution des modes de consommation : Besoin de recréer du lien social et optimisation des ressources sont à la base de l'économie collaborative. Les citoyens ne souhaitent plus être propriétaires d'objets, mais plutôt disposer de services en fonction de leurs besoins qui évoluent tout au long de leur vie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Émergence de nouveaux modèles d'entreprises proposant des plateformes collaboratives et de nouveaux canaux d'information (blogs, chaînes internet, etc.) → Volonté des villes de mettre à disposition des solutions de services mutualisés pour les citoyens (mobilité douce, conciergerie, etc.) → Volonté des annonceurs de cibler les nouvelles générations qui consomment différemment 	<ul style="list-style-type: none"> • Cette évolution vient renforcer l'avantage concurrentiel de JCDecaux dont le modèle économique est basé sur l'économie de la fonctionnalité. Ainsi ces nouveaux modes de consommation renforcent la pertinence du modèle économique de l'entreprise pour le déploiement de services toujours plus innovants au service de tous les citoyens.
SOCIAL	<p>Evolution des attentes concernant la responsabilité sociétale des entreprises : Les attentes des parties prenantes (société civile, pouvoirs publics, ONG, etc.) envers les entreprises sont de plus en plus fortes. Les exigences de transparence, d'éthique et de responsabilité environnementale et sociale se sont étendues au-delà de la sphère d'influence historique de l'entreprise : de la chaîne d'approvisionnement des entreprises à la gestion de la fin de vie des produits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Responsabilité des entreprises étendue à leur chaîne d'approvisionnement notamment dans les pays où la réglementation environnementale et sociale n'est pas aussi avancée que dans les pays « développés » → Exigences vis-à-vis des entreprises pour qu'elles adoptent des modèles de gestion de la fin de vie de leurs produits basés sur l'économie circulaire → Responsabilité sociétale des médias sur les contenus diffusés et la gestion de leur impact sur l'audience (protection de la jeunesse, représentation et promotion de la diversité, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'élargissement de la responsabilité à la chaîne d'approvisionnement peut constituer un potentiel risque pour JCDecaux. • Pour autant, une approche d'achat durable proactive intégrant la gestion des risques et la promotion des principes du développement durable permet d'anticiper les risques d'image, mais aussi d'assurer un approvisionnement fiable et de qualité. • Cette évolution renforce aussi l'avantage concurrentiel de JCDecaux qui intègre la gestion de la fin de vie de ses mobiliers dans son modèle économique en les rénovant ou en les recyclant. • Pour JCDecaux, la gestion des contenus publicitaires est un élément essentiel de sa politique sociétale : s'assurer que ceux-ci n'enfreignent pas la réglementation et ne heurtent pas la sensibilité du grand public. Autre enjeu et opportunité pour JCDecaux : expliquer davantage auprès de ses parties prenantes son modèle économique, ses activités et sa contribution au développement économique régional et national.

L'analyse de ces perspectives, de leurs impacts et des opportunités et risques qui en découlent, permet d'anticiper l'impact de ces enjeux économiques, sociaux et environnementaux 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 de JCDecaux. La matrice permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux prioritaires de l'entreprise au regard de la perception qu'elle a des attentes de ses parties prenantes.

2. NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.1. La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux

En 2013, JCDecaux a réalisé en interne sa matrice de matérialité qui croise les enjeux prioritaires environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe avec les attentes principales de ses parties prenantes.

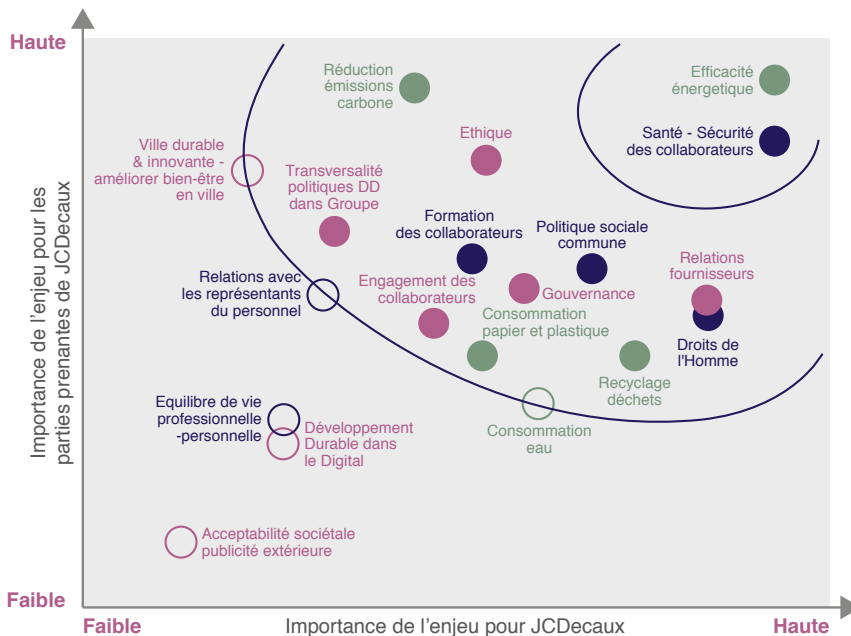
Pour identifier et hiérarchiser les enjeux prioritaires pour le Groupe et ses parties prenantes, différents outils ont été utilisés :

- l'étude des macro-enjeux et des risques et opportunités qui en découlent
- la cartographie des parties prenantes de JCDecaux (les individus ou groupe d'individus qui impactent ou sont impactés par l'activité de l'entreprise) et l'identification de leurs principaux enjeux et attentes

- des entretiens internes auprès de managers JCDecaux en contact avec ses parties prenantes : directeurs régionaux (Europe, Asie, Amérique du Nord, Amérique Latine,...) et directeurs opérationnels et fonctionnels (Stratégie Etudes et Marketing, Communication, Finance, Commerce, Relations Villes, Ressources Humaines, Affaires Publiques...)

- une veille médiatique

Les informations obtenues ont été compilées dans la matrice de matérialité, ce qui a permis de mettre en évidence les enjeux les plus importants pour le Groupe et pour ses parties prenantes.









Une fois les enjeux stratégiques identifiés grâce à la matrice de matérialité, la Stratégie Développement Durable de JCDecaux a pu être définie en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, les activités des filiales et les attentes de leurs parties prenantes.

Cette Stratégie définissant les priorités d'actions du Groupe et de ses filiales, est volontairement ciblée et opérationnelle autour de six priorités auxquelles sont rattachées des plans d'actions et objectifs qualitatifs et quantitatifs.

2.2. 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 d'articuler de manière partagée et transversale, dans l'ensemble du Groupe, les priorités d'actions en matière de développement durable.

ENJEUX IDENTIFIÉS DANS LA MATRICE	PRIORITÉS STRATÉGIQUES	ACTIVITÉS/PÉRIMÈTRES COUVERTS	OBJECTIFS
<i>Priorités environnementales</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Efficacité énergétique des activités de JCDecaux Réduction des émissions carbone 	<p>RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES</p> 	<p>Ensemble des consommations énergétiques de JCDecaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mobiliers - véhicules - bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les consommations des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012) Couvrir 100 % des consommations d'électricité du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022 Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)
<ul style="list-style-type: none"> Recyclage des déchets Consommations de papiers et de plastique 	<p>RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX</p> 	<p>Exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assemblage, installation, démontage des mobiliers - affichage des campagnes - nettoyage et maintenance des mobiliers 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des affiches papiers imprimées par JCDecaux labellisées PEFC, FSC ou équivalent d'ici 2015 90 % des affiches papiers recyclées d'ici 2018 100 % des toiles contenant du PVC recyclées en Europe d'ici 2016 90 % de déchets triés recyclés d'ici 2020 Réduire de 50 % les déchets non triés par m² publicitaires d'ici 2018 (vs. 2012)
<i>Priorités sociales</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Santé-sécurité des collaborateurs 	<p>DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE</p> 	<p>Exploitation et ateliers d'affichage</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification et d'évaluation des risques Santé-Sécurité d'ici 2018 100 % des collaborateurs, identifiés dans la matrice de formation, formés à la Santé-Sécurité 100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du Groupe d'ici 2019
<ul style="list-style-type: none"> Politique sociale Formation des collaborateurs Droits de l'Homme 	<p>METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE</p> 	<p>Ensemble des collaborateurs de JCDecaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des pays conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales d'ici 2015 Déploiement de formations sur les Chartes dans 100 % des pays où le Groupe a le management
<i>Priorités sociétales</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Relations fournisseurs Ethique Droits de l'Homme 	<p>RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT</p> 	<p>Les fournisseurs de JCDecaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> 90 % des fournisseurs de JCDecaux ont signé le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux d'ici 2018 Evaluation annuelle de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2015 Audit tous les trois ans de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2017
<ul style="list-style-type: none"> Engagement des collaborateurs Transversalité politique DD dans le Groupe Engagement des collaborateurs Ethique 	<p>FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DU GROUPE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</p> 	<p>Ensemble des collaborateurs de JCDecaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement dans 100 % des pays d'un programme de sensibilisation au développement durable

Les sujets identifiés dans la matrice de matérialité qui n'ont pas été intégrés dans la Stratégie Développement Durable ne sont pas considérés comme sans importance par le Groupe. Ces « autres » sujets sont également suivis par les Directions opérationnelles concernées et traités en partie dans les chapitres suivants : « notre engagement environnemental », « notre engagement social » et « notre engagement sociétal ».

3. L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

3.1. 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. Sa mission est de :

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

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

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

3.2. Les sponsors

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

Les sponsors sont en charge du pilotage et du suivi des objectifs de la Stratégie Développement Durable. Ils aident les pays qui le demandent à déployer les plans d'actions et mesures prévues par la Stratégie. Ils accompagnent également la Direction du Développement Durable et de la Qualité dans la présentation au Directoire des résultats des priorités de la Stratégie dont ils sont en charge.

3.3. Les réseaux Développement Durable

La Direction du Développement Durable et de la Qualité s'appuie sur un réseau de « correspondants développement durable » et de « correspondants reporting » pour le déploiement et le suivi de la Stratégie.

Les correspondants Développement Durable

Des correspondants Développement Durable ont été nommés dans toutes les filiales du Groupe 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 au plus haut niveau 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.

Les correspondants reporting

Un ou plusieurs correspondants Reporting dans chaque pays, sont en charge de remonter l'information extra-financière de leur pays, et notamment de la consolidation des données des entités du pays. Les données remontées sont ensuite analysées, validées et consolidées au niveau du Groupe.

3.4. Le déploiement de la Stratégie Développement Durable

A fin 2015, la Stratégie Développement Durable est déployée dans la plupart des filiales du Groupe, représentant 92 % de son chiffre d'affaires.

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

La Stratégie est pilotée tout au long de l'année par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, les sponsors de chaque priorité stratégique, les Directions opérationnelles des filiales et les correspondants développement durable et reporting localement.

Au sein des pays, les correspondants développement durable et les correspondants reporting apportent des visions complémentaires du suivi de la Stratégie Développement Durable. Les correspondants développement durable apportent un suivi qualitatif des actions mises en place et les correspondants reporting apportent le suivi des données extra-financières et donc des progrès réalisés par la filiale.

Au niveau du Groupe, les objectifs fixés et les résultats obtenus sont analysés à deux niveaux, sur le périmètre Groupe et sur le périmètre de déploiement de la Stratégie (légèrement plus réduit) afin d'analyser les performances du Groupe au regard du niveau de maturité des pays sur les sujets développement durable.

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

3.5. Note méthodologique relative au reporting extra-financier

Périmètre de Reporting

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

En 2015, le périmètre de reporting a été élargi à cinq pays d'Amérique Centrale (Costa Rica, Guatemala, Mexique, Panama et République Dominicaine) suite à l'acquisition d'Eumex en 2014 et Oman, au Moyen-Orient.

Le périmètre couvert par le reporting extra-financier en 2015 représente 94,7 % du chiffre d'affaires pour les données environnementales et 91,2 % des effectifs (ETP) du Groupe pour les données sociales.

Le processus de Reporting

JCDecaux s'est doté en 2010, d'une solution informatique de reporting extra-financier en ligne 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, enfin, 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, 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 qui effectue des contrôles de cohérence et des revues des écarts. Les données validées sont ensuite consolidées selon la méthode de consolidation comptable dite ajustée afin d'assurer la cohérence avec le reporting financier.

Depuis 2012, les données extra-financières du Groupe sont également auditées une fois par an par un organisme tiers indépendant selon les obligations de l'article 225 de la loi française du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite « Grenelle II » - art. R. 225-102-1 du Code de commerce).

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.

L'usage du Reporting

Le reporting extra-financier a permis au Groupe de compiler un historique de données de plus en plus précises sur les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux. Afin d'exploiter pleinement les données recueillies, la Direction du Développement Durable et de la Qualité réalise des tableaux de bord plusieurs fois par an 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 extra-financier servent également à alimenter le Document de Référence tous les ans et à répondre aux demandes des agences de notation extra-financière et Investisseurs Socialement Responsables.

Une note méthodologique, détaillant les spécificités du reporting extra-financier est intégrée dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA disponible sur le site Internet du Groupe dans la section Développement Durable, partie notation extra-financière.

4. JCDECAUX EN 2015 - CHIFFRES CLÉS

12 854
collaborateurs
en ETP
(94,1% en CDI)

3 207,6
millions d'euros
de chiffre d'affaires

764 668
MWh de
consommation
énergétique

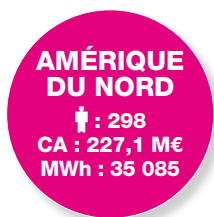
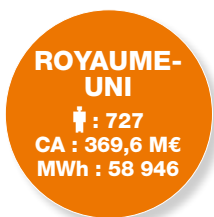
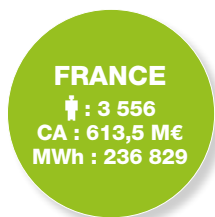
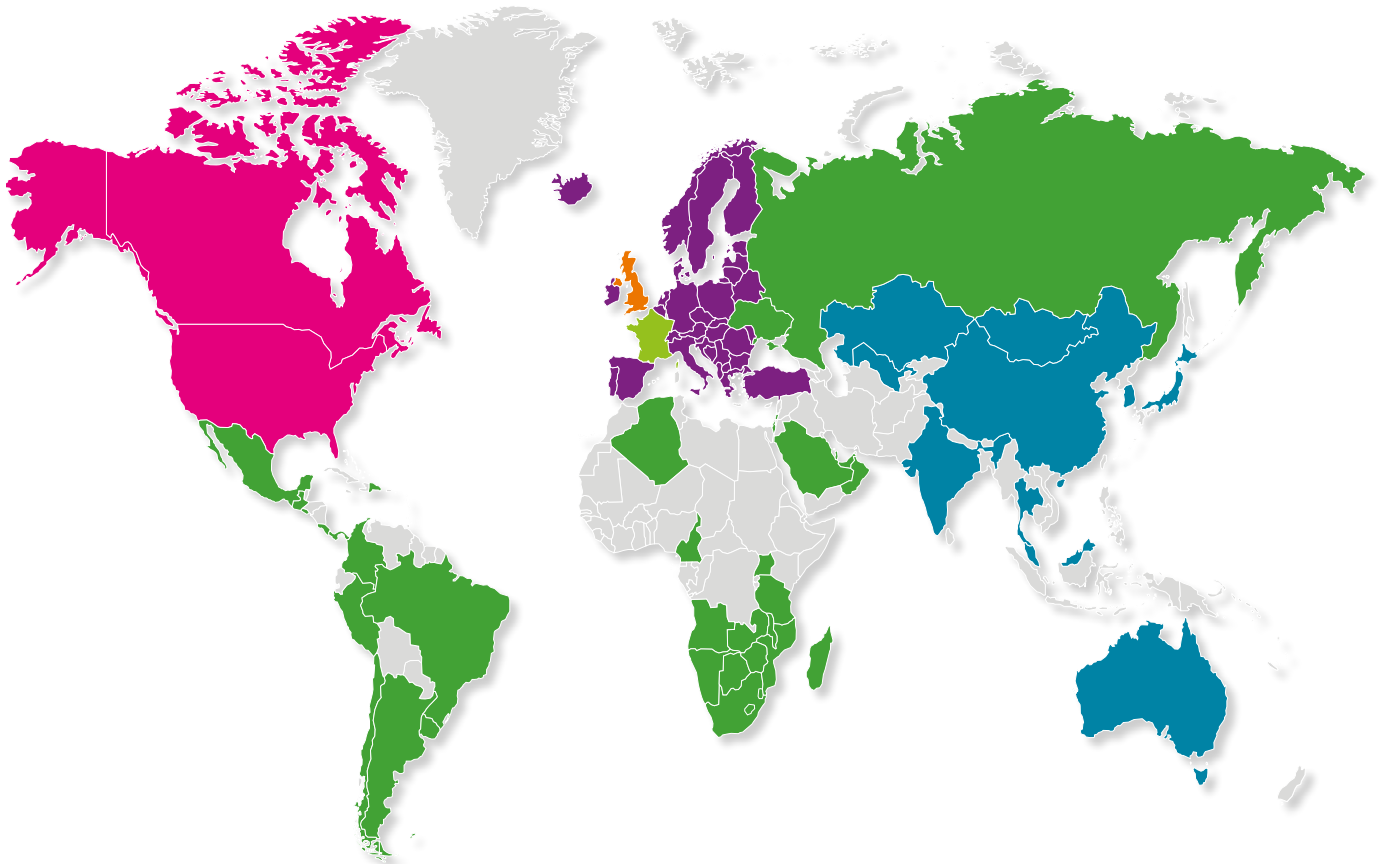
76
pays

4 435
villes de plus de
10 000 habitants
équipées de
mobilier JCDecaux

231
aéroports
équipés de
mobilier
JCDecaux

280
concessions de
transport (hors
aéroports) équipés de
mobilier JCDecaux

+390
millions de
personnes
en audience
quotidienne



5. NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

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

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

Ces impacts ayant aussi été identifiés comme importants dans la matrice de matérialité, deux priorités environnementales ont été établies dans le cadre de la Stratégie Développement Durable :

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

5.1. Réduire nos consommations énergétiques

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

Engagement n°1 : réduire la consommation électrique des mobiliers

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

Le parc de mobiliers de JCDecaux est essentiellement composé de mobiliers analogiques. C'est donc sur ces mobiliers que les principales actions de réduction des consommations énergétiques ont été mises en place. Néanmoins, les mobiliers digitaux sont de plus en plus présents, dans les transports (essentiellement métros et aéroports), et dans les villes avec un nombre croissant de collectivités voulant développer le numérique dans l'espace urbain. Le nombre de mobiliers digitaux installé est donc en forte augmentation (+34,6 % de croissance de chiffre d'affaires en 2015). Pour autant, en phase avec la stratégie sélective et premium de JCDecaux, le Groupe veille à ce que les mobiliers digitaux sélectionnés combinent des exigences de qualité et d'efficacité énergétique.

Standards d'éclairage pour les mobiliers analogiques

Le principal levier de réduction de la consommation électrique des mobiliers est le système d'éclairage. JCDecaux a donc défini des standards d'éclairage pour les nouveaux mobiliers installés dans le cadre de nouveaux contrats pour réduire significativement les consommations énergétiques et développe des solutions pour améliorer la performance énergétique des mobiliers déjà installés dans le cadre de contrats existants. Des seuils types ont été déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par type de mobilier. Ces seuils sont revus et baissés en matière de puissance annuellement.

Les standards d'éclairage du Groupe ont donc été révisés en 2015 et de nouveau début 2016 pour intégrer les évolutions technologiques testées et validées par la Direction des Etudes. Ces révisions ont permis de baisser la puissance installée dans les nouveaux mobiliers et notamment celle des MUIPs 4 tubes dont la puissance installée a baissé de 49 %.

L'utilisation de la technologie LED pour les dispositifs d'éclairage permet de réduire les consommations électriques de plus de 50 % par rapport aux consommations des tubes ferromagnétiques. En couplant à la technologie LED un système de modulation de la puissance, la réduction des consommations électriques est encore plus substantielle.



» FOCUS ACV

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

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

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

Grâce à cet outil, la Direction des Etudes :

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

Utilisation d'énergies renouvelables

En complément des actions de réduction de ses consommations énergétiques, le Groupe poursuit sa politique ambitieuse d'achat d'électricité d'origine renouvelable. En 2015, la couverture par de l'électricité d'origine renouvelable (incluse dans les contrats de fournisseurs ou achat de certificats garantissant l'origine renouvelable) des consommations électriques totales du Groupe a atteint 37 %. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité répondent à un cahier des charges aux critères qualitatifs stricts, élaboré par la Direction du Développement Durable et de la Qualité. Les critères suivants sont appliqués : la production de l'électricité dans l'année, locale si possible, et excluant l'hydraulique de grande ampleur (+10 MW).

Le recours aux énergies renouvelables passe également par le développement de mobiliers innovants. JCDecaux propose ainsi d'intégrer des énergies renouvelables pour alimenter les abris voyageurs non publicitaires avec des panneaux solaires dans les régions au climat adapté. En 2015, 1 937 mobiliers JCDecaux bénéficient de cette technologie dans le monde.

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

» OBJECTIFS

- Réduire les consommations énergétiques des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (année de référence 2012 à périmètre constant)
- Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020*
- Couvrir 100 % des consommations électriques du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022

* Evolution de la consommation électrique théorique des nouveaux écrans, comparée à 2012, au m² (car la taille des écrans a évolué depuis 2012)

INDICATEURS DE SUIVI			
EN %	2013	2014	2015
Evolution de la consommation électrique des mobiliers analogiques (vs. 2012) ⁽¹⁾	-2,0 %	0,5 %	-0,8 %
Evolution de la consommation théorique des écrans LCD au m ² (vs. 2012)			-66 %
Évolution de la consommation théorique des écrans LED au m ² (vs. 2012)			-25 %
Part des consommations électriques couvertes par de l'électricité d'origine renouvelable ⁽²⁾	26,5 %	32,1 %	37,0 %

⁽¹⁾ Evolution de la consommation électrique de l'ensemble des mobiliers analogiques à périmètre constant, année de référence 2012

⁽²⁾ Calculé sur la consommation électrique totale (mobiliers et bâtiments)

La consommation électrique des mobiliers analogiques est restée stable entre 2013 et 2015. Les nouvelles technologies moins consommatrices d'énergie installées dans le cadre des renouvellements de contrats (e.g. Paris, Copenhague, Cologne) ou de retrofits (métros de Pékin et Shanghai, aéroport de Hong Kong) et aussi les initiatives de réduction du temps d'éclairage (e.g. Royaume-Uni, Espagne, Autriche) ont permis de stabiliser les consommations énergétiques malgré l'augmentation des consommations d'électricité liées à la croissance organique du Groupe notamment en Chine.

Concernant la consommation électrique des mobiliers digitaux, qui représente 7,8 % des consommations électriques totales des mobiliers du Groupe en 2015, le Groupe continue d'améliorer la performance énergétique des nouveaux mobiliers.

Conformément à l'objectif d'augmentation progressive d'achat d'électricité d'origine renouvelable décidé par le Directoire pour atteindre 100 % en 2022, les consommations électriques du Groupe en électricité d'origine renouvelable couvrent 37 % des consommations du Groupe en 2015.

» ILLUSTRATION

Afin de réduire les consommations énergétiques de l'ensemble de leurs parcs de mobiliers, les filiales du Groupe déploient progressivement des politiques d'extinction des éclairages des mobiliers la nuit. Ainsi, en 2015, JCDecaux UK a finalisé la mise en œuvre de sa politique d'extinction de l'éclairage de tous ses mobiliers grands formats rétroéclairés entre 1h et 5h du matin. Cette initiative a permis à JCDecaux UK de réduire et d'éviter près de 1 000 MWh de consommations électriques sur l'ensemble de son parc de mobiliers par an.

Prochaines étapes

- Implanter les nouveaux standards d'éclairage 2016 pour les nouveaux contrats
- Etendre le « retrofit » des mobiliers existants
- Poursuivre la politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable

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

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

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

L'éco-conduite

Dès 2006, JCDecaux a développé en France son propre programme d'éco-conduite à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule de l'entreprise. Cette formation, 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 a été déployée depuis 2013 dans la majorité des pays du Groupe (59,6 %). Ainsi, tous les ans, une partie des conducteurs de véhicule JCDecaux est formée à l'éco-conduite.

Le choix de véhicules plus écologiques

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

L'optimisation des tournées d'entretien et de maintenance

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

» OBJECTIF

- Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)

INDICATEUR DE SUIVI			
EN %	2013	2014	2015
Evolution de la consommation de carburant aux 100 km ⁽¹⁾	-5,1 %	-14,7 %	-16,8 %

⁽¹⁾ Entre 2013 et 2014, les données de km parcourus n'étaient pas disponibles pour certains pays (Croatie, Slovaquie, Turquie, Ukraine, Kazakhstan, Hongrie, Russie et Italie), la consommation de carburant de ces pays n'est pas représentée dans l'indicateur de litres/km en 2013 et 2014.

La consommation de carburant aux 100 km continue de baisser en 2015 et affiche une baisse de près de 17 % par rapport à 2012. Dans les pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable, cette baisse atteint l'objectif de réduction fixé à 20 % par rapport à 2012. Plus largement, on peut noter que la consommation totale de carburant des pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable a diminué de 2 % en 2015 par rapport à 2012.

» ILLUSTRATION

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

En France et au Royaume-Uni, l'ensemble des flottes de véhicules JCDecaux a été remplacé en 2014 et 2015 respectivement au profit de véhicules consommant moins de carburant et donc émettant moins de CO₂.

Prochaines étapes

- Continuer à former les collaborateurs disposant d'un véhicule JCDecaux à l'éco-conduite
- Poursuivre le renouvellement de la flotte de véhicule au profit de véhicules plus écologiques

Engagement n°3 : réduire les consommations énergétiques des bâtiments

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

» OBJECTIF

- Réaliser des audits énergétiques des bâtiments dont JCDecaux est propriétaire

INDICATEUR DE SUIVI		
EN %	2014	2015
Pourcentage de bâtiments pour lesquels un audit énergétique a été réalisé ⁽¹⁾	4,4 %	25,0 %

⁽¹⁾ Calculé sur le nombre de bâtiments dont JCDecaux est propriétaire

Prochaines étapes

- Poursuivre les audits énergétiques des bâtiments dont JCDecaux est propriétaire au sein de l'Union Européenne
- Etudier les recommandations issues des audits pour mettre en œuvre les actions proposées lorsque cela est pertinent

Indicateurs de suivi de la performance extra-financière du Groupe en matière de consommations énergétiques et d'émissions de GES

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

CONSOUMMATIONS ÉLECTRIQUES			
EN MWH	2013	2014	2015
Mobiliers	571 778	599 808	605 372
Bâtiments	25 735	24 707	23 064
TOTAL	597 513	624 515	628 436
% électricité d'origine renouvelable	26,5 %	32,1 %	37,0 %

Les consommations électriques du Groupe ont légèrement augmenté en 2015 (+0,6 %) du fait de l'intégration de six nouveaux pays au reporting extra-financier. A périmètre constant, les consommations énergétiques ont diminué de 1 % grâce à une diminution de la consommation énergétique dans les pays ayant déployé la Stratégie. Ceux-ci enregistrent une baisse de 2 % de leurs consommations électriques, soit une baisse de plus de 9 000 MWh.

En outre, les consommations électriques du Groupe en électricité d'origine renouvelable couvrent 37 % des consommations du Groupe en 2015, conformément à l'objectif d'augmentation progressive d'achat d'origine renouvelable.

CONSOUMMATIONS ÉNERGÉTIQUES			
EN MWH	2013	2014	2015
Mobiliers	571 778	599 808	605 372
Bâtiments	54 642	44 539	44 484
Véhicules	111 828	113 132	114 813
TOTAL	738 248	757 479	764 668

Les consommations énergétiques du Groupe ont légèrement augmenté en 2015 (+0,9 %) avec l'intégration de six nouveaux pays au reporting extra-financier. A périmètre constant les consommations énergétiques ont diminué de 0,7 % grâce à une diminution de la consommation énergétique dans les pays ayant déployé la Stratégie. Ceux-ci enregistrent une baisse de 1,1 % de leurs consommations énergétiques.

Les actions mises en place par JCDecaux pour réduire ses consommations énergétiques visent également à réduire ses émissions de gaz à effet de serre.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE			
EN TEQ CO ₂	2013	2014	2015
Mobiliers*	145 723	142 224	128 510
Bâtiments*	12 281	9 825	8 861
Véhicules	27 474	27 834	28 278
TOTAL DES ÉMISSIONS CARBONES	185 478	179 883	165 649
Scope 1 ⁽¹⁾	31 840	31 132	31 772
Scope 2 ⁽²⁾	153 638	148 751	133 877
Emissions évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable	51 100	70 576	84 407

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

⁽¹⁾ Scope 1 : Somme des émissions directes, induites par la combustion d'énergies fossiles (essence, gaz naturel, fuel, etc.) de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise

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

En 2015, les émissions de gaz de serre du Groupe continuent de baisser : - 7,9 % par rapport à 2014. Cela s'explique en partie par l'extension de la politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable. Les consommations d'électricité d'origine renouvelable sont passées de 32 % en 2014 à 37 % du total des consommations d'électricité du Groupe en 2015.

Hors déduction des émissions de CO₂ évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions du Groupe sont restées stables entre 2014 et 2015 (-0,2 %). Cette évolution est en ligne avec la stabilité de la consommation énergétique du Groupe.

5.2. Réduire nos autres impacts environnementaux

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

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

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

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

Quinze pays du Groupe sont certifiées ISO 14001 à fin 2015 : l'Espagne (depuis 2003), la Norvège (depuis 2006), la France (depuis 2007), l'Italie (depuis 2007), le Portugal (depuis 2007), le Royaume-Uni (depuis 2008), la Suède (depuis 2009), la Finlande (depuis 2010), l'Irlande (depuis 2011), les Pays-Bas (depuis 2011), la Belgique (depuis 2012), les Etats-Unis (depuis 2013), l'Australie (depuis 2014), le Danemark (depuis 2014) et la Hongrie (depuis 2014) représentant près de 52 % du chiffre d'affaires du groupe JCDecaux.

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

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

OBJECTIFS

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

INDICATEURS DE SUIVI	2015
Pourcentage d'affiches papiers commandées labellisées ⁽¹⁾	78,6 %
Pourcentage d'affiches papiers recyclées	72,6 %

⁽¹⁾ Cet indicateur ne tient pas compte des volumes d'affiches commandées par la France et l'Espagne. Pour ces pays, bien que l'achat d'affiches papier labellisées ait été mis en place, les volumes ne sont pas disponibles.

A fin 2015, le pourcentage d'affiches papiers commandées par JCDecaux labellisées FSC, PEFC ou équivalent atteint 78,6 % du fait notamment de l'écoulement en 2015 des stocks d'affiches papiers commandées non labellisées avant le déploiement de la Stratégie Développement Durable.

Le pourcentage d'affiches papiers recyclées atteint 72,6 % en 2015 principalement du fait des pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable qui affichent un taux de recyclage des affiches papiers de 74,6 %.

Prochaines étapes

- Poursuite du déploiement de l'utilisation d'affiches papiers labellisées FSC, PEFC ou équivalent
- Poursuite de la mise en place des mesures de recyclage des affiches papiers dans les pays

Engagement n°3 : améliorer le recyclage du PVC

Le PVC est une matière plastique utilisée pour certains mobiliers grands formats et toiles. JCDecaux a pour objectif d'en réduire l'utilisation en substituant ce matériau par d'autres plastiques ou matériaux moins polluants, à condition qu'ils répondent aux exigences qualité de JCDecaux et ses clients. Quand cela n'est pas possible JCDecaux demande la mise en place du recyclage des toiles PVC dans ses filiales.

» OBJECTIF

- 100 % des toiles contenant du PVC recyclées à fin 2016 dans les pays de l'Union Européenne.

INDICATEUR DE SUIVI	
EN %	2015
Pourcentage de toiles PVC recyclées en Union Européenne	31,4 %

A fin 2015, le pourcentage de toiles PVC déposées recyclées s'élève à 31,4 %. En effet, 66 % des pays de l'Union Européenne où JCDecaux est présent ont mis en place une filière de recyclage de leurs toiles PVC.

Prochaine étape

- Poursuivre la mise en place de filières de recyclage du PVC dans les pays européens où cela n'a pas encore été fait

Engagement n°4 : accroître le recyclage des déchets

» OBJECTIFS

- Réduire de 50 % les déchets non triés par m² publicitaire à fin 2018 (vs. 2012)
- Atteindre 90 % de déchets recyclés d'ici 2020

INDICATEURS DE SUIVI			
	2013	2014	2015
Total déchets générés (t)	22 123	20 773	22 508
% de déchets triés	65,8 %	60,4 %	59,3 %
Evolution de la quantité de déchets non triés par m ² publicitaires (vs. 2012)	2,6 %	10,4 %	21,2 %

En 2015, le taux de recyclage diminue par rapport à 2014 et le volume total de déchets générés augmente, en lien avec l'élargissement du périmètre de reporting extra-financier. Dans les pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable, c'est-à-dire 92 % du chiffre d'affaires du Groupe, le taux de recyclage s'élève à 63,8 %.

La dégradation du volume de déchets non recyclés par m² s'explique principalement par l'intégration de nouveaux pays au périmètre de reporting extra-financier dans lesquels les filières de recyclage sont moins développées. Les principales filiales du Groupe ayant déployé la Stratégie Développement Durable voient leur volume de déchets non triés par m² publicitaire diminuer en 2015 par rapport à 2012.

Prochaine étape

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

5.3. La gestion de l'eau

JCDecaux poursuit ses actions pour :

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

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

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

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

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

En 2015, la capacité de récupération d'eau de pluie du Groupe a atteint plus de 800 m³, soit une augmentation de 6 % par rapport à 2012.

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

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

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

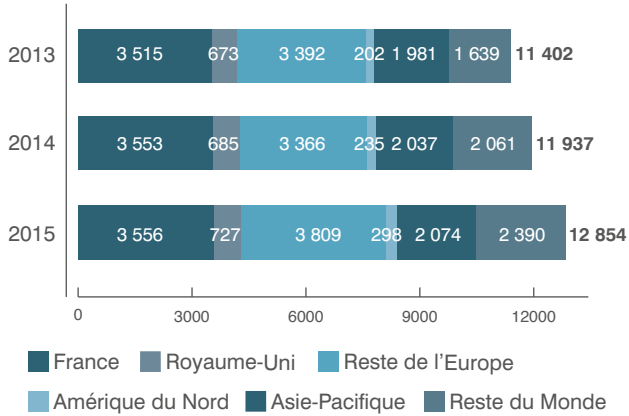
CONSOMMATION D'EAU			
EN M ³	2013	2014	2015
Consommation d'eau	136 728	142 632	137 035
Consommation d'eau de pluie	3 836	6 142	6 064
Consommation d'eau totale	140 564	148 773	143 098

La consommation d'eau du Groupe a diminué en 2015 et cela malgré l'intégration de six nouveaux pays au reporting extra-financier. Cette diminution s'explique principalement par des consommations en baisse dans les pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable qui enregistrent une baisse de plus de 12 000 m³ de leur consommation d'eau.

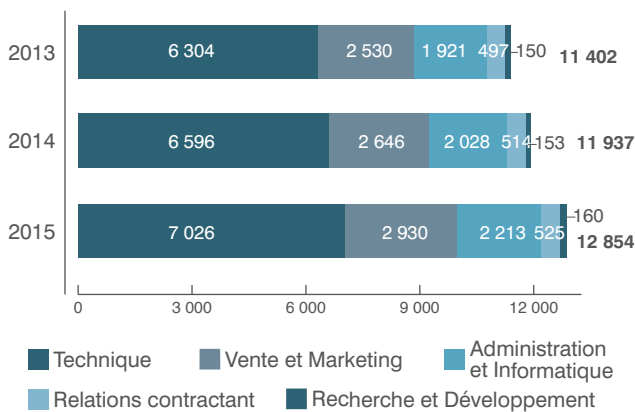
6. NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

JCDecaux, fort de ses 12 854 collaborateurs, considère son engagement social comme un élément clé de sa réussite.

Répartition des effectifs par zone (ETP)¹

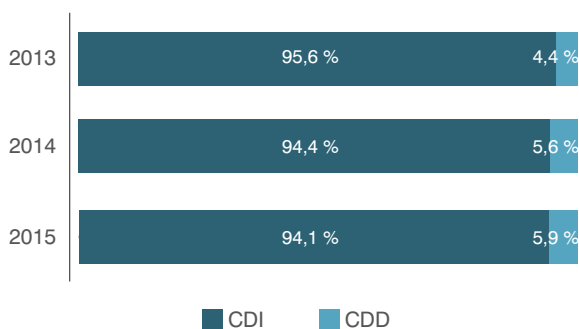


Répartition des effectifs par métier (ETP)¹



(1) 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 type de contrat



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

La Stratégie Développement Durable comporte deux priorités sociales qui définissent les grandes orientations stratégiques de JCDecaux en matière de politique sociale et les sujets clés qui doivent être traités par l'ensemble des pays du Groupe :

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

6.1. Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe

JCDecaux réunit plus de 200 métiers différents, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires en passant par l'entretien et la maintenance. Le management de la santé et de la sécurité des collaborateurs est un enjeu primordial pour le Groupe, qui a mis en place une politique Santé-Sécurité et introduit des standards de sécurité élevés dans ses filiales. La Politique Santé-Sécurité renforcée et formalisée, impose à chaque filiale la mise en place d'un système de management de la Santé-Sécurité conforme à la politique du Groupe.

L'objectif de cette politique est d'assurer la sécurité des collaborateurs et de garantir la qualité des produits de JCDecaux. Le personnel de terrain, qui représente environ 55 % de l'effectif total du Groupe en 2015, est, de par ses activités, plus exposé aux risques d'accidents. Leur santé et leur sécurité sont donc un élément central de la politique sociale de JCDecaux. Une fois la politique Santé-Sécurité implantée dans les pays, une amélioration continue leur est demandée pour améliorer en permanence le système de management de la Santé-Sécurité.

Engagement : mettre en place une Politique Santé-Sécurité

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

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

Gestion des risques

La connaissance précise des risques auxquels sont confrontés les collaborateurs est un élément essentiel de la Politique menée par le Groupe. Parmi ces risques, le travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique sont considérés comme les plus importants. Ainsi, les filiales du Groupe effectuent une revue régulière des risques auxquels sont exposés les collaborateurs, à travers une matrice des risques, et mettent en place des plans d'actions appropriés à la situation locale.

Formation à la Santé-Sécurité

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

NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

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

Comité Santé-Sécurité

Fin 2013, un Comité Santé-Sécurité, composé du Directeur de l'Exploitation Internationale, du Directeur du Développement Durable et de la Qualité et de responsables Santé-Sécurité dans les différentes régions où le Groupe est présent a été créé. Il a pour missions de définir les orientations de la Politique Santé-Sécurité du Groupe et de fournir l'aide nécessaire aux filiales pour implanter localement cette Politique. En 2015, le Comité Santé-Sécurité s'est réuni 3 fois, pour notamment fixer des objectifs de baisse du nombre d'accidents du travail pour l'ensemble du Groupe. Ces objectifs ont été ensuite validés par le Directoire et les pays sont chargés de mettre en place les politiques adéquates pour atteindre ces objectifs. Les résultats obtenus par les pays sont pilotés par la Direction de l'Exploitation Internationale et par la Direction Développement Durable.

Audits Santé-Sécurité

En 2014, une démarche d'audit interne de la maturité du système de management de la Santé-Sécurité dans les pays a été lancée. Cette démarche s'est poursuivie en 2015 avec 16 pays audités. Les pays audités sont sélectionnés chaque année en fonction de leur taille, des éventuels risques identifiés, et de la représentativité des implantations géographiques de JCDecaux dans l'échantillon.

» OBJECTIFS

- 100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification des risques et une matrice d'évaluation des risques Santé-Sécurité à fin 2018
- 100 % des collaborateurs identifiés dans la matrice de formation sont formés à la Santé-Sécurité à fin 2018

- 100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du Groupe d'ici 2019

INDICATEUR DE SUIVI

EN %	2015
Pourcentage de pays ayant mis en place une matrice de formation à la Santé-Sécurité	61 %

A fin 2015, le pourcentage de personnes formées à la Santé-Sécurité s'élève à 30,2 %. Ainsi sur un taux de formation global de 46,5 % (cf. partie 7.3 formation), la Santé-Sécurité représente la majorité des formations dispensées dans le Groupe. En complément et en lien avec les priorités de la Stratégie Développement Durable de JCDecaux, les filiales du Groupe mettent en place localement des matrices de formation à la Santé-Sécurité afin d'identifier et de répondre au mieux aux besoins de formation en fonction des typologies de métier et des mouvements d'effectifs sur l'année. A fin 2015, plus de la moitié des filiales du Groupe avaient mis en place une matrice de formation dédiée à la Santé-Sécurité (61 %).

Prochaines étapes :

- Continuer le déploiement de la procédure d'identification des risques, de la mise en place de la matrice de formation et des plans d'actions locaux
- Intensifier la démarche d'audit interne de la maturité des systèmes de management de la Santé-Sécurité dans les pays

» ILLUSTRATION

Certification Santé-Sécurité

Cinq pays sont certifiés selon le système de management OHSAS 18001, la Finlande, l'Irlande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et Hong Kong Transport. Depuis 2014, l'Australie est certifiée selon la norme AS4801, l'équivalent local de la norme OHSAS 18001. L'ensemble des filiales certifiées représente 22 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015.

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

La Politique Santé-Sécurité a été déployée en 2014 dans les pays du Groupe et son déploiement a été plus ou moins long selon le niveau de maturité des pays sur ces sujets. Les premiers résultats de cette politique commencent à s'illustrer sur les taux de fréquence et de gravité notamment sur la France en 2015 et les résultats attendus sur 2016 devraient être encore plus significatifs.

ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE						
AU 31 DÉCEMBRE	TAUX DE FRÉQUENCE*			TAUX DE GRAVITÉ**		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
France	56,5	58,8	52,8	1,9	1,9	1,7
Royaume-Uni	6,2	4,7	2,4	0,2	0,0	0,0
Reste de l'Europe	33,8	24,5	26,6	0,7	0,6	0,6
Amérique du Nord	12,6	7,0	8,5	0,0	0,0	0,2
Asie Pacifique	3,7	5,6	9,9	0,0	0,3	0,3
Reste du monde	5,3	11,3	20,2	0,1	0,2	0,3
GROUPE	28,5	26,9	27,7	0,8	0,8	0,7

* accidents du travail avec arrêts (incluant les accidents de trajet) divisés par les heures théoriques travaillées et multipliés par 1 000 000

** jours perdus résultant d'un accident de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) divisés par les heures théoriques travaillées multipliés par 1 000

En 2015, le taux de fréquence passe à 27,7 comparé à 26,9 en 2014. Cette augmentation est due notamment aux filiales du Groupe n'ayant pas encore déployé la Stratégie Développement Durable de JCDecaux. En effet, les taux de fréquence de la France, du Royaume-Uni diminuent entre 2014 et 2015, tout comme le taux consolidé des 20 principales filiales du Groupe ayant déployé la Stratégie Développement Durable depuis 2014.

Le taux de gravité, quant à lui, diminue légèrement en 2015 et passe de 0,8 à 0,7 principalement du fait de l'amélioration de ce taux en France.

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

JCDecaux a vu sa présence et son développement à l'international s'accroître ces dernières années. Aujourd'hui, le Groupe est présent dans des pays aux législations très variées. JCDecaux a donc souhaité créer un socle social commun à l'ensemble de ses collaborateurs formalisé par les Chartes du Groupe, qui précisent les droits et les devoirs des collaborateurs partout dans le monde. De plus, pour développer son capital humain et assurer le bien-être de ses collaborateurs, des initiatives spécifiques sont mises en place localement.

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

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

La Charte Éthique du Groupe a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (cf. 7.3 Focus Éthique des affaires).

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 de l'ensemble de ses collaborateurs.

La Charte Éthique est déployée dans l'ensemble des pays du Groupe et la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales est déployée dans la majorité des pays du Groupe (pays représentant 95,2 % du chiffre d'affaires du Groupe). Les nouveaux collaborateurs reçoivent un exemplaire de la Charte Éthique et de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales lors de leur arrivée dans l'entreprise. Ces Chartes sont mises à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, notamment sur l'Intranet de chaque pays.

» OBJECTIFS

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

INDICATEUR DE SUIVI

EN %	2015
Pourcentage de conformité des pays à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux	99 %

L'évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte se fait sous forme de rapports inspirés du « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights et des guidelines du « Human Rights and Business Dilemmas Forum by the UN Global Compact and Verisk MapleCroft ». Ce rapport exige des filiales les informations sur les pratiques et la mise en œuvre de chaque principe énoncé dans la Charte. En cas de non-conformité entre la Charte et les pratiques locales, la filiale concernée doit mettre en place un plan d'actions correctif et spécifier le délai de mise en place.

Une première évaluation a été effectuée en 2013, donnant lieu à la revue de conformité de 43 pays, puis à la mise en place en 2014 de 23 plans d'actions.

En 2015, la Charte a été déployée dans de nouveaux pays du Groupe et couvre maintenant plus de 95 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Une nouvelle évaluation a été lancée fin 2015 au sein du Groupe. Cette évaluation a permis de constater un taux de conformité à la Charte de 99 %. Ce taux présente la conformité des entités par rapport à chacun des 17 principes énoncés dans la Charte. Les non-conformités identifiées sont liées à quelques principes de la Charte non encore déployés dans certaines filiales pour lesquels des plans d'actions sont en cours de déploiement pour atteindre l'objectif de 100 % courant 2016.

En outre, la Direction de l'Audit Interne et la Direction Développement Durable et Qualité travaillent conjointement sur le respect des Droits de l'Homme dans les différentes filiales du Groupe. Cela fait partie des contrôles effectués par les auditeurs internes lors de leurs missions d'audit en filiale.

Concernant l'objectif de formation des collaborateurs aux deux Chartes, un module de formation e-learning sur la corruption est en cours de mise en place et sera déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe durant le premier semestre de l'année 2016. Cette formation sera adressée aux 3 900 collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager le Groupe, tant envers les administrations que les clients et les fournisseurs. Un autre module adressant les deux Chartes sera développé courant 2016.

Prochaines étapes

- Développer un programme de formation aux deux Chartes au niveau du Groupe
- Poursuivre le déploiement de l'ensemble des principes de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales



» FOCUS SUR LES DROITS DE L'HOMME

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

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE JCDECAUX DANS LES PAYS SELON LEUR CLASSIFICATION EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME ⁽¹⁾			
DÉNOMINATION DES PAYS BASÉE SUR L'INDICE	RÉPARTITION DES EFFECTIFS (%)		
	2013	2014	2015
Non-libres	21 %	18 %	17 %
Partiellement libres	6 %	10 %	8 %
Libres	73 %	72 %	75 %

⁽¹⁾ basé sur l'Indice Freedom in the world 2015 de Freedom House, qui évalue les pays selon leurs droits civiques et politiques.

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

En 2012, JCDecaux a renforcé et formalisé son engagement en faveur des Droits de l'Homme avec l'élaboration et le déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux. Cette charte, déployée dans la majorité des pays du Groupe (représentant 95,2 % du chiffre d'affaires du Groupe), établit un socle social de droits fondamentaux commun pour tous ses collaborateurs 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.

Cette Charte illustre la volonté du Groupe d'assurer à tous ses collaborateurs un environnement de travail sûr, sain et respectueux en faisant référence à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales.

Un membre du Directoire de JCDecaux a la responsabilité directe de la diffusion, à travers le Groupe, de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales et des valeurs qu'elle véhicule. Le management local de chaque pays est responsable du respect et de la bonne application des principes et des normes énoncés dans la Charte. En 2015, le pourcentage de conformité à la Charte dans les pays du Groupe s'élève à 99 %.

JCDecaux met en œuvre sa politique de respect des Droits de l'Homme également dans sa chaîne d'approvisionnement. Ainsi, en 2014, le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux, qui s'appuie sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les principes Directeurs de l'OCDE, a été mis en place dans le Groupe. Les fournisseurs du Groupe doivent signer le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux ce qui les engage à respecter chaque principe énoncé. Ce Code de Conduite est déployé en priorité (signature et suivi de sa bonne application) auprès des fournisseurs clés identifiés par chaque pays et des nouveaux fournisseurs (cf. partie 7.1 « Renforcer le développement durable dans la Politique Achat » pour plus d'informations).

L'application de ces principes par le management local a été renforcée en 2015 :

- le respect des Droits de l'Homme à travers le déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales a été ajouté à la lettre de Représentation envoyée deux fois par an au Directeur Général et au Directeur Financier de chaque filiale. Cette lettre permet d'obtenir une déclaration des filiales du respect de leurs obligations légales et de leur conformité avec les objectifs définis pour le Groupe.
- Concernant le respect des Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement, les acheteurs du Groupe ont été formés début 2016 à l'intégration du développement durable dans les Achats et les questions liées aux Droits de l'Homme dans leur fonction. Les acheteurs des principales filiales du Groupe suivront également cette formation courant 2016.

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



Network France
WE SUPPORT

Enfin, JCDecaux a confirmé son engagement en faveur des Droits de l'Homme par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies en Novembre 2015. Le Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) est une initiative lancée au Forum économique mondial de Davos par l'ancien Secrétaire général, Kofi Annan. 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 concernant les Droits de l'Homme, le droit du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Conformément aux directives du Pacte Mondial, le Groupe soumettra chaque année une Communication sur le Progrès (CoP) qui décrira les efforts déployés en interne pour appliquer ces dix principes.

Engagement n°2 : développement des collaborateurs

Pour accompagner les collaborateurs lors de leur intégration et tout au long de leur carrière chez JCDecaux, les filiales du Groupe développent localement des programmes de gestion des Ressources Humaines. Pour capitaliser sur ces expériences et bonnes pratiques locales, JCDecaux a décidé de promouvoir les meilleures pratiques sociales dans l'ensemble du Groupe.

» OBJECTIF

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

En 2014 et 2015, JCDecaux a cartographié les bonnes pratiques de ses filiales sur diverses thématiques sociales et notamment sur la satisfaction des collaborateurs et l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise. A la suite de ce travail, un guide de bonnes pratiques sur ces thématiques ont été élaborées et seront diffusées courant 2016 dans les pays du Groupe.

» ILLUSTRATION

Sur la base des initiatives locales de six filiales du Groupe (Australie, Pays-Bas, Belgique, Finlande, Norvège et Suède) sur la mesure de la satisfaction des collaborateurs et son intégration dans les politiques RH, le Groupe a pu recueillir les expériences de ces filiales pour promouvoir cette pratique dans le Groupe.

6.3. La formation

La performance d'une entreprise passe par sa capacité à aider chaque collaborateur à développer son potentiel et à le mettre efficacement au service de l'ambition collective. Dans cet esprit, la politique de formation du Groupe vise à proposer 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 ciblés au profil de l'apprenant

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

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

FORMATION DES SALARIÉS			
GROUPE	2013	2014	2015
Nombre d'heures de formation	85 715	70 801	84 818
Taux de formation (%)	73,4 %	51,6 %	46,5 %
FRANCE			
Nombre d'heures de formation	26 405	24 937	29 599
Taux de formation (%)	46,2 %	59,2 %	38,5 %

Le nombre d'heures de formation a augmenté de 19,8 % entre 2014 et 2015, au niveau du Groupe. Dans le même temps, le taux de formation a baissé (46,5 % en 2015 vs 51,6 % en 2014). Cela s'explique principalement par l'augmentation des effectifs globaux du Groupe et par un reporting plus précis des filiales sur le nombre de personnes formées. En effet, le taux de formation était calculé en divisant le nombre de participants aux formations par les effectifs totaux les années précédentes dans certains pays, notamment en France, ce qui entraînait parfois un double comptage des personnes formées si celles-ci suivaient plusieurs formations dans l'année. Cela a été corrigé en 2015.

» ILLUSTRATION

La politique de formation en France

• Formations métiers commerciaux

La JCDecaux Media Academy, mise en place en 2004, est l'école de formation de vente interne de JCDecaux. Destinée à l'ensemble des équipes commerciales du Groupe, elle permet de développer une expertise média et d'homogénéiser les pratiques du cycle de vente. Les contenus de l'Academy sont proposés en « multimode » où une phase de préparation en ligne est suivie de journées d'entraînement en présentiel.

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

• Formations Management

Les « Ateliers du Management », créés en 2012, offrent un véritable parcours de formation managérial aux collaborateurs. Il s'agit d'un cursus de formation permettant de progresser sur les 9 talents du manager JCDecaux, tout en renforçant ses points forts. Ce parcours est organisé selon 3 approches complémentaires, à savoir le développement personnel, l'expérimentation et l'analyse de ses pratiques professionnelles. Depuis le lancement des « Ateliers du Management », 489 cadres ont été formés, dont 85 en 2015.

• Formations Digital

Les évolutions numériques modifient considérablement et continuellement les usages de l'information et de la formation. L'accès est facile, rapide, mobile et gratuit. Les sujets et les supports sont variés et riches : vidéo conférence, tutoriels, MOOC, classe virtuelle, forums, Apps, Wiki, blog...

La formation intègre désormais les nouveaux usages liés au numérique, en développant sa propre plate-forme de contenus en ligne : e-learning, vidéos d'experts, classes virtuelles internes.

• Formations Développement Durable

Dans le cadre du déploiement de sa Stratégie Développement Durable, un programme de formation a été élaboré pour couvrir :

- La formation du Top Management au Développement Durable sur une journée en partenariat avec HEC Executive Management ;
- Trois modules de e-learning accessibles à tous les collaborateurs équipés d'un ordinateur en France : « Le Développement Durable : nouveau vecteur de la création de valeur », « La Stratégie Développement Durable de JCDecaux », « Le déploiement de la Stratégie Développement Durable en France ». Ces modules e-learning seront traduits et déployés à l'international en 2016 ;
- La conception d'un programme dédié aux acheteurs du Groupe en France et à l'international sur les Achats Responsables déployé courant 2016.

• Formation Handicap

Après avoir mené un diagnostic handicap à l'échelle nationale, JCDecaux s'est engagé dans une politique handicap, partie intégrante de la politique diversité, avec la signature de la convention AGEFIPH au 1^{er} juin 2013. L'objectif de la convention est de créer les conditions favorables au déploiement des actions que JCDecaux met en place pour favoriser l'emploi, le maintien dans l'emploi et le développement des compétences des personnes en situation de handicap.

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

6.4. La diversité et l'égalité professionnelle

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

La diversité et la non-discrimination

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

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

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

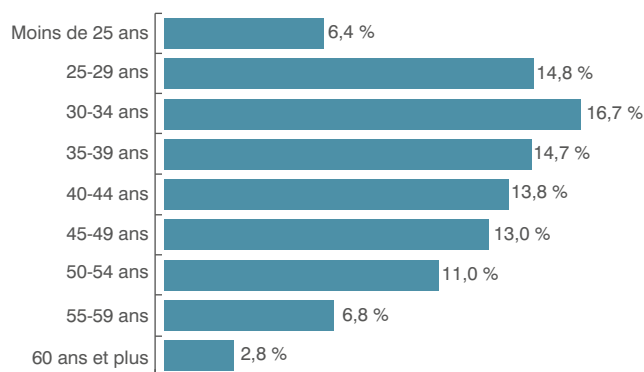
Par ailleurs, Cyclocity, au travers d'un partenariat avec SODEXO Justice, met en œuvre depuis 2013 un programme innovant à destination des détenus, avec pour objectif de préparer leur réinsertion professionnelle – et donc sociale – à l'issue de leur incarcération. Au sein de la maison d'arrêt de Villepinte, fruit d'un travail avec SODEXO Justice et après accord de l'Administration pénitentiaire, Cyclocity a installé un atelier pénitentiaire d'insertion par l'activité économique, au travers de la réparation de Vélib'. Cet atelier a pour ambition d'apprendre un nouveau métier aux personnes concernées en vue d'un éventuel 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 4 du B-BBEE grâce notamment à ses actions de soutien à la création de 25 entreprises de sous-traitance employant 140 personnes historiquement défavorisées.

Répartition des effectifs par âge en 2015

En % des effectifs totaux

Au 31 décembre 2015

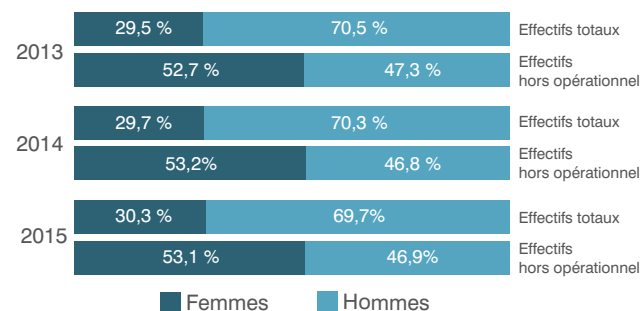


L'égalité homme-femme

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

Répartition des effectifs par sexe

En % des effectifs totaux



Hors personnel de terrain et exploitation, la répartition homme-femme au sein de JCDecaux est stable, avec 53 % de femmes au sein des effectifs. En comptabilisant le personnel de terrain et d'exploitation, le Groupe compte 70 % d'hommes dans ses effectifs en 2015.

En France, la Direction Générale a remis aux organisations syndicales des documents détaillés et chiffrés montrant la stricte égalité de traitement entre les hommes et les femmes concernant le recrutement, la formation, la promotion, la politique salariale, etc.

Des négociations relatives à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ouvertes à la fin de l'année 2014 ont permis la conclusion d'un accord triennal le 22 avril 2015. Par cet accord, la Direction Générale et les partenaires sociaux réaffirment leurs engagements en matière d'égalité professionnelle, 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.

L'emploi des personnes handicapées

JCDecaux favorise l'accès à l'emploi des personnes handicapées sans aucune discrimination et leur permet ainsi une insertion sociale et une autonomie financière. En 2015, le Groupe compte ainsi 1,7 % de travailleurs handicapés et 3,1 % en France.

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

- la sensibilisation et l'information de tous les collaborateurs concernant l'emploi de personnes handicapées
- le recrutement et l'intégration de travailleurs handicapés
- la mise en place d'une politique et de procédures de prévention et de gestion de l'inaptitude, de maintien dans l'emploi et de reclassement
- le développement du partenariat avec le secteur protégé et adapté
- le développement d'une offre de formation spécifique (cf. formation handicap p.60)

En 2015, la Semaine Nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées, qui a eu lieu du 16 au 20 novembre 2015, a permis de poursuivre les actions de formation, sensibilisation et d'information :

- l'envoi d'un communiqué interne relayé sur notre intranet RH « AgoRHa » et diffusé dans toutes nos agences de France sous le format d'une note d'affichage
- le lancement d'un quiz handicap sur le thème du secteur adapté et protégé sous le format e-questionnaire pour les collaborateurs munis d'un ordinateur et cartes à gratter (impression ESAT) pour les collaborateurs itinérants. Résultats : 323 répondants et 19 gagnants de lots (des coffrets cadeaux MyHandi'Box réalisés et emballés par des EA et ESAT)
- la formation Handicap : organisation d'un parcours de formation blended décomposé en 3 étapes (contenus pédagogiques, saynètes théâtralisées, questionnaire d'évaluation des acquis)
- la mise en place de journées découvertes : Ateliers Ostéopathie sur le site de Vitry et Toulouse (ateliers à venir dans les autres agences)
- le lancement de la Handiproline : mise à disposition d'une hotline handicap à destination de l'ensemble des collaborateurs
- l'appel à candidatures pour « Un jour un métier en action » : faire découvrir nos métiers à des personnes en situation de handicap actuellement en recherche d'emploi

6.5. Les conditions de travail

La rémunération

La politique de rémunération est établie au niveau de chaque filiale selon des principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par le Groupe. Les principes d'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par JCDecaux sont également propres à chaque filiale.

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.

MONTANT DE L'INTÉRESSEMENT ET DE LA PARTICIPATION VERSÉS EN FRANCE ⁽¹⁾

EN MILLIERS D'EUROS AU TITRE DE L'EXERCICE	2013	2014	2015
Intéressement	10 714	9 812	8 445
Participation	1 126	1 162	1 340
Abondement ⁽²⁾	213	259	NC
TOTAL	12 053	11 233	NC

⁽¹⁾ Les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise couvrent 100 % des salariés (à l'exception du personnel MédiaKiosk qui a conservé ses propres accords dans ce domaine).

⁽²⁾ Montant relatif à l'abondement versé par l'entreprise en cas de versement de l'Intéressement Collectif dans le PEE

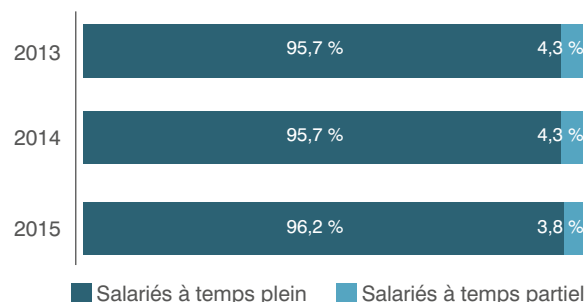
NC : Montant non-connu à ce jour

L'organisation du temps de travail

Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail de ses collaborateurs, au regard et 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 concernées.

Répartition des effectifs temps plein/temps partiel

En % des effectifs totaux



EFFECTIFS EN TÉLÉTRAVAIL

EN % DES EFFECTIFS TOTAUX	2013	2014	2015
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1 j/semaine	0,5 %	0,6 %	0,6 %

En France, après la mise en place d'une phase test de télétravail en 2013 avec des collaborateurs volontaires, un accord a été signé le 22 octobre 2015 avec les partenaires sociaux qui permet de pérenniser cette nouvelle organisation du travail au sein de l'UES JCDecaux.

NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

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

EFFECTIFS TRAVAILLANT AVEC DES HORAIRES ATYPIQUES			
EN % DES EFFECTIFS TOTAUX	2013	2014	2015
Salariés travaillant en horaire alternant 2*8 ou 3*8	8,1 %	8,1 %	8,3 %
Salariés travaillant de nuit	9,2 %	8,2 %	9,4 %
Salariés travaillant les week ends et/ou les jours fériés	8,6 %	9,0 %	8,6 %

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

L'absentéisme

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF ET ZONE GÉOGRAPHIQUE				
EN % DES HEURES THÉORIQUES TRAVAILLÉES				
AU 31 DÉCEMBRE 2013, 2014 ET 2015				
		2013	2014	2015
France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	7,4 %	7,3 %	7,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,1 %	2,0 %	2,0 %
Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,2 %	1,6 %	1,5 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,9 %	0,9 %	1,0 %
Reste de l'Europe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	5,2 %	4,9 %	5,0 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,3 %	2,5 %	2,3 %
Amérique du Nord	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,2 %	1,4 %	1,5 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	6,8 %	6,1 %	1,0 %
Asie-Pacifique	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,3 %	1,6 %	1,8 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,9 %	1,4 %	1,7 %
Reste du Monde	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,8 %	2,7 %	1,5 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,6 %	3,0 %	2,4 %
GROUPE	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,9 %	4,5 %	4,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,0 %	2,2 %	2,0 %

* inclus les maladies, maladies professionnelles, invalidité, accidents du travail et accidents de trajets

** inclus les maternités, congés conventionnels, congés parentaux et autres absences.

Le taux d'absentéisme est présenté par motif afin de rendre compte des résultats liés au déploiement des priorités Santé-Sécurité et Sociale de la Stratégie Développement Durable.

Les taux d'absentéisme pour maladie et accidents et pour autres motifs diminuent légèrement en 2015 et passent de 4,5 % à 4,2 % et de 2,2 % à 2,0 % respectivement, notamment du fait de la mise en place d'une politique de gestion des absences sur la zone « Reste du Monde » et d'une fiabilisation des informations liées aux autres motifs sur la zone « Amérique du Nord ».

Les recrutements et départs

Depuis sa création, JCDecaux a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Entre 2001 et 2015, les effectifs ont augmenté de plus de 75 %.

TAUX DE RECRUTEMENT ⁽¹⁾ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
EN % DES EFFECTIFS TOTAUX			
AU 31 DÉCEMBRE	2013	2014	2015
France	4,2 %	6,1 %	6,0 %
Royaume-Uni	19,2 %	23,5 %	24,9 %
Reste de l'Europe	4,7 %	6,0 %	7,4 %
Amérique du Nord	15,5 %	25,4 %	25,8 %
Asie Pacifique	25,4 %	20,9 %	23,6 %
Reste du monde	30,8 %	13,1 %	19,4 %
GROUPE	12,5 %	10,8 %	12,8 %

⁽¹⁾ Le taux de recrutement prend en compte uniquement les recrutements de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs.

L'augmentation du taux de recrutement en 2015 (qui passe de 10,8 % à 12,8 %) est due notamment à l'intégration au périmètre de reporting extra-financier de six nouveaux pays.

TAUX DE DÉPART ⁽²⁾ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
EN % DES EFFECTIFS TOTAUX			
AU 31 DÉCEMBRE	2013	2014	2015
France	6,8 %	6,0 %	6,3 %
Royaume-Uni	18,0 %	20,3 %	20,0 %
Reste de l'Europe	9,7 %	8,9 %	12,1 %
Amérique du Nord	15,0 %	13,2 %	17,8 %
Asie Pacifique	23,0 %	25,0 %	25,9 %
Reste du monde	19,6 %	29,8 %	23,8 %
GROUPE	12,8 %	14,2 %	15,0 %

⁽²⁾ Le taux de départ ne prend en compte que les démissions et les licenciements de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs

Les départs liés à des démissions et des licenciements ont représenté 15 % des salariés du Groupe en 2015. Les taux de départ les plus élevés se trouvent dans les régions « Reste du Monde » et « Asie-Pacifique », où une plus grande rotation de l'emploi est due, notamment à une croissance plus marquée de ces zones géographiques.

Favoriser l'apprentissage et attirer les jeunes talents

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

» ILLUSTRATION

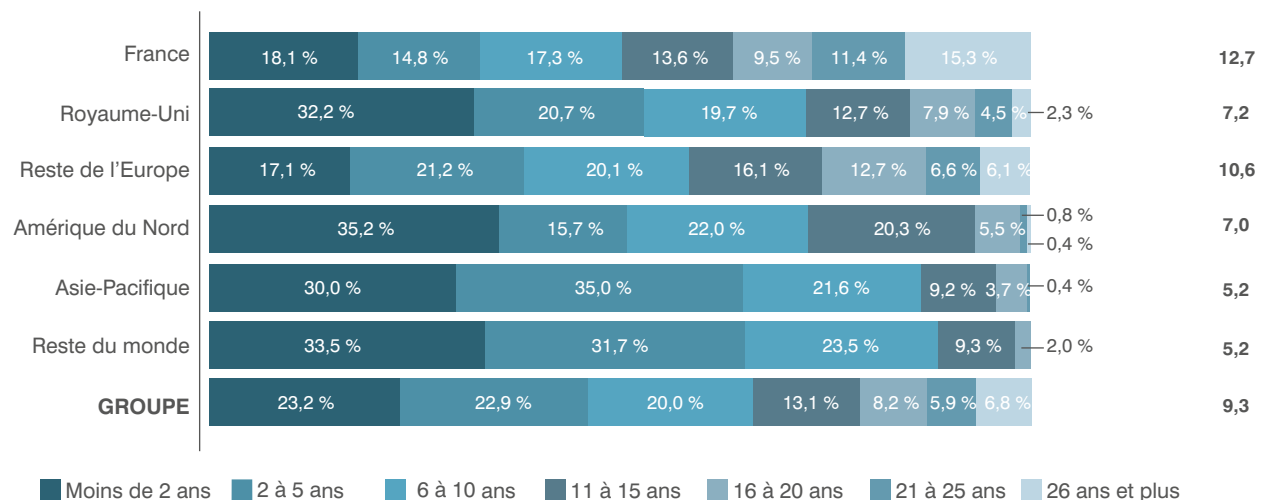
En France, JCDecaux a reçu le label "Happy Trainees" 2015-2016 pour la deuxième année consécutive. Créé en 2012 par meilleures-entreprises.com, ce label récompense l'excellence dans l'accueil, le management et l'accompagnement des étudiants en entreprises. Une étude anonyme développée par le label a été envoyée aux étudiants en stage ou en alternance. Ils se sont exprimés sur la qualité de leur expérience chez JCDecaux à travers 6 critères : Progression professionnelle, Environnement de travail, Management, Motivation, Fierté, Fun/Plaisir. Avec un score de 79,9 % d'opinions favorables et un taux de recommandation de 87,5%, JCDecaux fait partie des 91 entreprises labellisées « HappyTrainees » pour l'année 2015-2016 et se classe 3^{ème}/45 dans le secteur Communication/Médias.



Répartition des effectifs par ancienneté

En % des effectifs totaux

Ancienneté moyenne (en années)



NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

En 2015, l'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 9,3 ans et varie de 5,2 à 12,7 ans selon les zones géographiques. La France, pays d'origine du Groupe, a l'ancienneté moyenne la plus élevée avec 12,7 ans. Les différences d'ancienneté s'expliquent principalement par l'implantation plus récente du Groupe dans certaines zones géographiques, en forte croissance, comme l'Asie-Pacifique où l'ancienneté moyenne est de 5,2 ans.

Le bilan des accords collectifs

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

LE DIALOGUE SOCIAL			
GROUPE	2013	2014	2015
Représentants du personnel	570	575	597
Réunions avec les représentants du personnel	630	582	633
Accords signés dans l'année	47	36	42
Accords en vigueur	197	174	180
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	50,2 %	50,9 %	49,8 %
FRANCE ⁽¹⁾	2013	2014	2015
Représentants du personnel	414	432	436
Réunions avec les représentants du personnel	497	480	508
Accords signés dans l'année	15	17	13
Accords en vigueur	48	63	55
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	100 %	100 %	100 %

⁽¹⁾ A partir de 2014, les données France intègrent MédiaKiosk

En 2015, 42 accords collectifs ont été signés au sein de filiales du Groupe. Les principaux accords signés avec les représentants du personnel concernaient des dispositions relatives à la rémunération, l'organisation du temps de travail, l'emploi, la santé et la protection sociale.

Détail du dialogue social en France :

UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue, avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 3 287 collaborateurs. Elle est composée de 12 Délégués syndicaux centraux et adjoints, et de 67 Délégués syndicaux d'établissement.

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

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

En 2015, il y a eu 15 réunions de négociation, 12 réunions de CE, 243 réunions DP et 112 réunions de CHSCT.

Cyclocity

En 2015, la Direction et l'ensemble des organisations syndicales, soucieuses de continuer à faire progresser le statut social au bénéfice des salariés, ont signé un nouvel accord intégrant des mesures de revalorisation des salaires de base, la mise en place d'une nouvelle grille de salaire pour tous les employés, une revalorisation du montant des primes trimestrielles ainsi que du complément de prime trimestrielle et la mise en place d'une majoration à 100 % pour les heures de travail effectuées le dimanche et les jours fériés pour tous les employés et agents de maîtrise.

Cyclocity a aussi confirmé ses engagements en matière de transmission des savoirs et des compétences par la signature d'un accord d'entreprise avec les Organisations syndicales représentatives relatif au contrat de génération. Par cet accord, des engagements, notamment chiffrés, ont été pris en matière d'embauche de jeunes de moins de 26 ans, de recrutement de stagiaires et d'alternants mais aussi de maintien dans l'emploi des seniors. Il met en place un dispositif de tutorat permettant la transmission du savoir et des compétences entre les générations.

Média Aéroports de Paris

L'année 2015 chez Média Aéroport de Paris a été marquée par la signature de cinq accords couvrant notamment la durée et l'aménagement du temps de travail, la prorogation des mandats de la Délégation Unique du Personnel, la négociation salariale annuelle et l'intéressement.

MédiaKiosk

MédiaKiosk a procédé au renouvellement des mandats des membres de la délégation unique du personnel - en juin 2015 - pour une durée de 4 ans. En mars 2015, le plan d'action Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de

l'entreprise a aussi été renouvelé. L'ensemble de ces accords démontre la qualité des relations sociales constructives au sein de MediaKiosk comme des autres entités de JCDecaux en France.

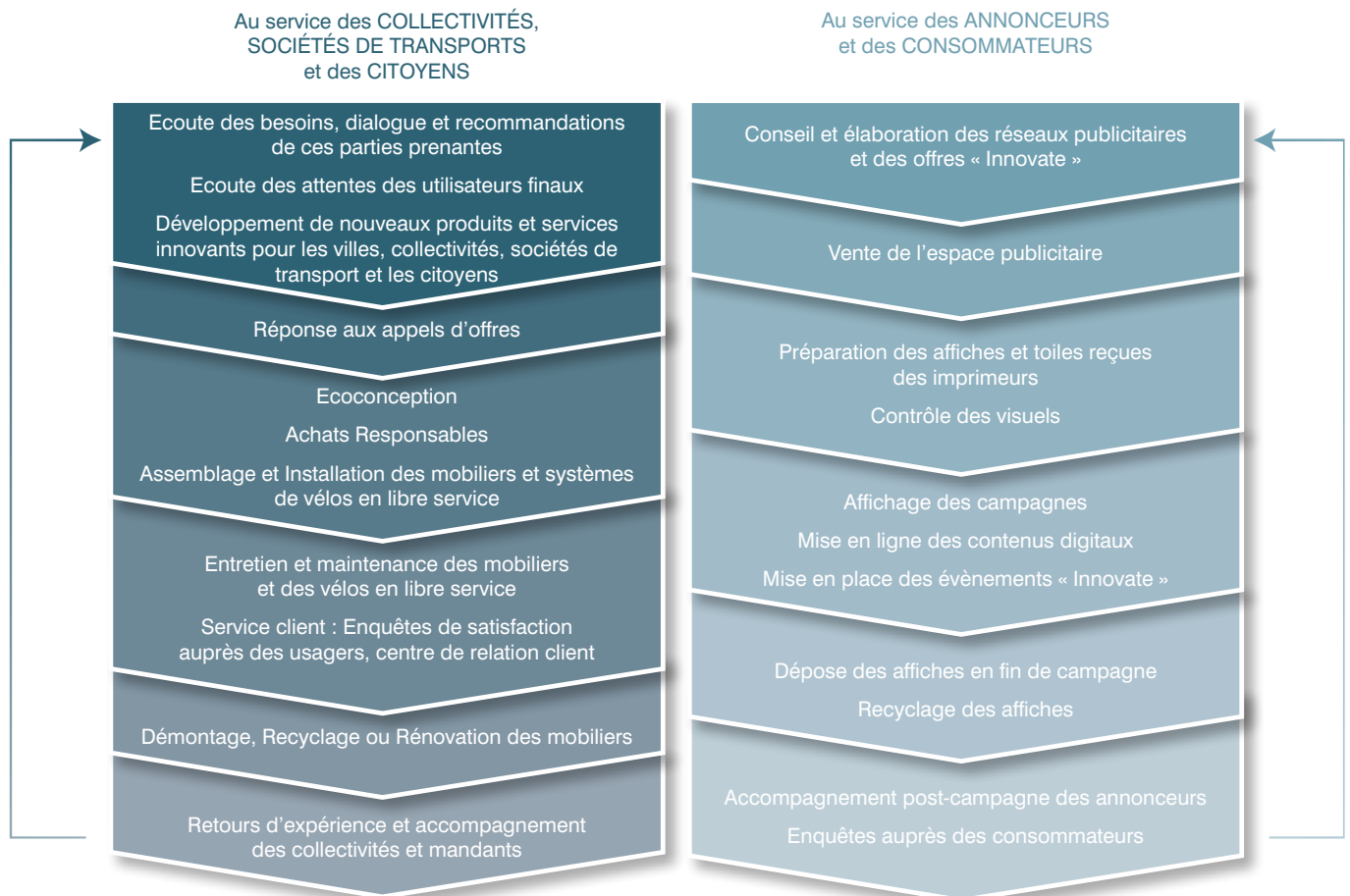
7. NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

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

Dès l'origine, et afin de répondre au mieux aux attentes de ses parties prenantes, JCDecaux internalise plus de 200 métiers différents (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 des produits et services proposés par JCDecaux.

Ainsi la chaîne de valeur présentée ci-dessous illustre la volonté du Groupe d'être au plus près de ses clients dans chacun des pays où il exerce son activité. La répartition des effectifs principalement sur les métiers de l'Exploitation, de la Vente et du Marketing appuie cette réalité. Les fonctions transverses apportent quant à elles, leurs expertises tout au long de la chaîne de valeur, comme la Direction des Etudes, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction Juridique, la Direction de la Communication, la Direction des Achats ou encore la Direction du Développement Durable et de la Qualité.

CHAÎNE DE VALEUR DE JCDECAUX



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

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

7.1. Renforcer le développement durable dans la Politique Achat

JCDecaux travaille avec de nombreux fournisseurs, pour la plupart historiques, qui sont au cœur des processus qualité de nos produits. Notre priorité est de développer des relations de confiance sur le long terme et de nous assurer que nos fournisseurs partagent nos valeurs et s'engagent à nos côtés en faveur du développement durable, aussi bien au niveau du Groupe que localement dans chaque pays. Cette approche nous permet de maîtriser les risques, de renforcer nos liens avec nos fournisseurs et de favoriser le partage de l'innovation.

Engagement n°1 : renforcer la Politique Achat

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

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

Le Code de Conduite Fournisseur

Le nouveau Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux a été déployé en 2014. Il précise les attentes de JCDecaux vis-à-vis de ses fournisseurs sur les thématiques sociales, éthiques, Santé-Sécurité et environnementales. Ce code s'appuie sur les principaux standards internationaux reconnus, les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations-Unies (ONU), et les huit Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Les fournisseurs doivent signer ce Code de Conduite, ce qui les engage à respecter ses différents principes. Ainsi, tout nouveau contrat avec un fournisseur inclut, dans les Conditions Générales d'Achat, le Code de Conduite Fournisseur. Ces documents sont consultables sur le site Extranet réservé aux fournisseurs.

L'évaluation annuelle des fournisseurs

Un questionnaire d'évaluation annuel a été mis en place en 2014 par la Direction des Achats pour mesurer les performances financières, techniques, développement durable, qualité et logistiques des fournisseurs du Groupe et de l'ensemble de ses filiales. Cet outil permet d'identifier et de suivre les performances et les axes de progrès des fournisseurs de JCDecaux. Il est complété une fois par an par l'acheteur en charge du fournisseur. Cette évaluation est effectuée en priorité sur les fournisseurs clés, identifiés au préalable.

Un fournisseur clé est un fournisseur qui soit :

- est difficilement permutable et dont le changement entraînerait, une période de transition longue et onéreuse, ou aurait un impact significatif sur le business de l'entreprise

- pourrait engager la responsabilité de JCDecaux (risques sociaux et environnementaux)

Audit des fournisseurs

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

Présélection des fournisseurs

La gestion du panel fournisseurs a été complétée par un processus exigeant de présélection des fournisseurs potentiels, incluant des critères développement durable (Droits de l'Homme, droits du travail, environnement et éthique). Cet outil de présélection permet de déterminer si un fournisseur remplit les exigences fixées par JCDecaux pour intégrer le panel fournisseurs du Groupe ou d'un pays du Groupe.

L'ensemble de ces processus et outils sont déployés par les pays du Groupe et par la Direction des Achats Groupe.

» OBJECTIFS

- 90 % des fournisseurs ont signé le Code de Conduite Fournisseur à fin 2018
- Evaluer annuellement 100 % des fournisseurs clés à fin 2015
- Auditer tous les 3 ans les fournisseurs clés à fin 2017

INDICATEURS DE SUIVI		
EN %	2014 ⁽¹⁾	2015
Pourcentage de pays ayant identifié leurs fournisseurs clés	81 %	88 %
Pourcentage de pays ayant déployé le Code de Conduite Fournisseur	51 %	62 %
Pourcentage de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur	40 %	64 %
Pourcentage de fournisseurs clés évalués		29 %

⁽¹⁾ Les chiffres présentés en 2014 ne couvrent que les pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable de JCDecaux

En 2015, la majorité des pays du Groupe a identifié ses fournisseurs clés (88 % des pays) et a fait signer le Code de Conduite Fournisseur JCDecaux à ses fournisseurs clés (64 % des fournisseurs clés ont signé le Code de Conduite Fournisseur).

Prochaines étapes :

- Continuer le déploiement du Code de Conduite Fournisseur
- Continuer la mise en place de la démarche d'évaluation et d'audit des fournisseurs clés

Engagement n°2 : former les acheteurs au développement durable

La réussite de l'intégration du développement durable dans la Politique Achat nécessite la bonne compréhension et l'adhésion des personnes en charge des achats au niveau du Groupe et localement dans les pays.

» OBJECTIF

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

Les acheteurs de la Direction des Achats Groupe ont été formés début 2016 à l'intégration du développement durable dans la gestion des fournisseurs et des achats.

Courant 2016, les acheteurs des principales filiales du Groupe seront également formés à l'intégration du développement durable dans la gestion des fournisseurs et des achats.

Prochaine étape

- Déploiement de la formation des acheteurs dans les principales filiales du Groupe à l'intégration du développement durable dans les achats (webinar)

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

Pour que l'engagement de JCDecaux en faveur du développement durable soit un succès, l'adhésion de tous ses collaborateurs est indispensable. Dans leurs métiers, par leurs actions et leurs comportements au quotidien, ils donnent un sens aux engagements et aux valeurs véhiculés par le Groupe. Donner aux collaborateurs les clés pour devenir des ambassadeurs du développement durable est un enjeu majeur.

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

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

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

» OBJECTIF

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

INDICATEUR DE SUIVI	2014 ⁽¹⁾	2015
EN %		
Pourcentage de pays ayant mis en place un programme de sensibilisation	32 %	31 %

⁽¹⁾ Les chiffres présentés en 2014 ne couvrent que les pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable de JCDecaux

En 2015, trois nouveaux pays (Espagne, Etats-Unis, Colombie) ont mis en place des programmes de sensibilisation des collaborateurs au développement durable. Malgré ces nouvelles initiatives, le pourcentage de pays ayant mis en place un programme diminue légèrement du fait de l'intégration de six nouveaux pays au périmètre de reporting extra-financier en 2015.

Prochaine étape

- Continuer le déploiement de programmes de sensibilisation des collaborateurs au développement durable dans les filiales du Groupe

» ILLUSTRATION

En France, un programme interne de sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales a été mis en place dès 2006, au moyen d'un site Intranet dédié et interactif, de communiqués et affiches spécifiques. Ce programme, appelé Ecoflex®, invite les collaborateurs de JCDecaux en France à adopter au quotidien, des gestes simples et concrets pour limiter leurs impacts environnementaux. Ce programme et sa communauté Bee (réseau social d'entreprise) sont aussi accessibles aux différents pays du Groupe. Un guide dédié à ce programme expliquant comment mettre en place un programme de sensibilisation des collaborateurs localement a été développé et envoyé à l'ensemble des pays en 2014. Ainsi, 16 pays du Groupe ont développé leur propre programme de sensibilisation.



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

Pour atteindre les objectifs que le Groupe s'est fixés dans le cadre de la Stratégie Développement Durable, l'engagement de ses collaborateurs est essentiel. Il est donc nécessaire de les sensibiliser et de 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

- Former l'ensemble de l'Executive Management du Groupe au développement durable à fin 2016
- Sensibiliser les collaborateurs via une formation en ligne (e-learning) au développement durable à fin 2016
- Former 100 % des collaborateurs au développement durable à fin 2018

NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Au 1^{er} trimestre 2015, le Comité de Direction France, composé de 9 membres dont 2 membres du Directoire de JCDecaux, a été formé au Développement Durable, dans le cadre d'une journée de formation en partenariat avec HEC Executive Management

Fin 2015 et début 2016, les collaborateurs de JCDecaux en France équipés d'un ordinateur ont bénéficié de trois modules de formation en e-learning sur : « le développement durable : nouveau vecteur de la création de valeur », « la Stratégie Développement Durable de JCDecaux » et « le déploiement de la Stratégie Développement Durable en France et vos moyens d'action ». Ces modules seront rendu disponibles à l'ensemble des filiales du Groupe courant 2016.

Prochaines étapes :

- Former l'Executive Management des principales filiales au développement durable
- Déployer les modules de formation au développement durable (e-learning) dans les filiales du Groupe

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

Il est important que chaque collaborateur du Groupe ait une bonne compréhension du modèle économique, de l'histoire et des valeurs de JCDecaux, pour en faire les ambassadeurs de l'entreprise.

Modèle économique de JCDecaux

Chaque nouveau collaborateur est sensibilisé au modèle économique de JCDecaux lors de son intégration au Groupe

(séminaire d'intégration, livret d'accueil...). De plus, une fiche présentant le modèle économique de l'entreprise est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur le site Intranet du Groupe.

Jean-Claude Decaux a inventé en 1964 un modèle économique plus que jamais d'actualité : fournir aux villes des produits et services utiles aux citoyens financés par la publicité, créateur de valeur économique et de valeur sociétale.

Décliné aujourd'hui dans toutes les activités du Groupe (villes, aéroports, concessions de transports, centres commerciaux), notre modèle économique, notamment dans sa dimension servicielle, offre de nombreux avantages :

- 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 en 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 solutions intégrées de biens et de services de haute qualité environnementale. Les mobiliers implantés, conçus pour durer dans le temps, restent sa propriété. Ils sont entretenus par les équipes JCDecaux et peuvent être récupérés, rénovés et réutilisés dans le cadre d'un nouveau contrat.
- 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.

ILLUSTRATION

The illustration block contains four panels, each representing a different language version of the JCDecaux business model presentation:

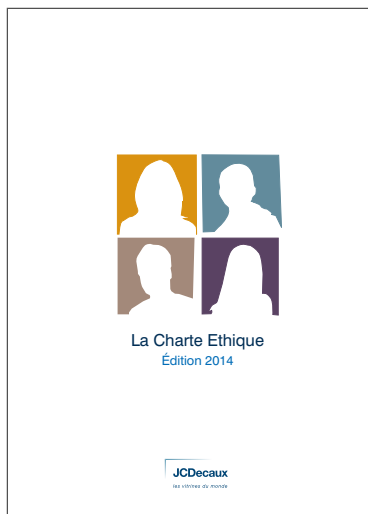
- French Panel:** Titled "JCDecaux, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VERTUEUX". It describes the model as a virtuous cycle where advertising revenue funds services for citizens, which in turn generate more advertising revenue.
- Spanish Panel:** Titled "JCDecaux, UN MODELO ECONÓMICO INTEGRAL". It highlights the model's ability to provide services to citizens while maintaining the quality and availability of advertising space.
- English Panel:** Titled "JCDecaux, A SUSTAINABLE BUSINESS MODEL". It emphasizes the model's contribution to the quality of life in cities through advertising and services.
- Chinese Panel:** Titled "德高, 一个良性的经济模式". It explains how advertising revenue is used to fund services for citizens, creating a sustainable and virtuous economic model.

7.3. Les relations avec les villes et les collectivités

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



» FOCUS ÉTHIQUE DES AFFAIRES



Dans un contexte de forte internationalisation, JCDecaux fait face à de nombreux défis en matière d'éthique. Le Groupe s'est engagé depuis longtemps à avoir un comportement éthique ; dont les principes d'actions anti-corruption sont formalisés dans la Charte Ethique, publiée la première fois en 2001 et actualisée en 2005 et 2009. En 2014, la Charte a été refondue afin de la rendre plus proche des problématiques opérationnelles auxquelles peuvent se trouver confrontés les collaborateurs du Groupe, et pour intégrer l'évolution des législations et notamment du UK Bribery Act. La Charte a été complétée, en 2014, par une procédure Groupe sur l'emploi des agents et intermédiaires.

JCDecaux est conscient que la part de son activité localisée dans des pays considérés comme sensibles sur le plan de la corruption, augmente à la fois en raison de sa croissance organique et de sa croissance externe. À l'occasion de ses opérations de croissance externe, JCDecaux accorde la plus grande attention aux risques éventuels de corruption dans le cadre des vérifications auxquelles le Groupe procède. Garantir l'éthique des affaires est un enjeu concret et stratégique pour le Groupe.

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

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

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

Cette Charte et la procédure sur l'emploi des agents et intermédiaires, ont été traduites dans les 15 langues principales du Groupe et sont mises à disposition des collaborateurs sur l'intranet du Groupe. Une version publique de la Charte est disponible dans la section Développement Durable du site.

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

La simple existence d'une Charte ne suffit pas. Les moyens doivent être donnés à chaque salarié d'agir conformément aux dispositions des règles d'éthique du Groupe. En 2015, les 3 900 collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager le Groupe, tant envers les administrations que les clients et fournisseurs, ont individuellement signé la Charte Ethique et la procédure sur les agents et intermédiaires.

Cette diffusion et acceptation individuelle est également complétée par une formation spécifique à la lutte contre la corruption qui sera déployée courant 2016. Cette formation s'intègre à notre effort continu vers une compréhension approfondie de nos valeurs en formant les nouveaux collaborateurs et en maintenant à niveau ceux déjà présents. Notre ambition est de nous mesurer aux normes les plus élevées.

Au service de la ville durable

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

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

Ainsi, pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie en ville, JCDecaux met en place des actions pour améliorer l'environnement urbain via :

- La « dé-densification » du patrimoine par l'utilisation de panneaux déroulants ou d'écrans digitaux
- La création de mobiliers favorisant l'accessibilité pour tous
- La création de mobiliers aux concepts innovants et interactifs contribuant notamment à réduire la « fracture numérique » en rendant accessible au plus grand nombre des applications connectées et mises à jour en temps réel via par exemple les totems e-Village®, les bornes wifi et small cells intégrées dans les mobiliers
- L'intégration dans les mobiliers d'expérimentations visant à ramener la biodiversité en ville et à lutter contre le phénomène d'îlot de chaleur urbain via la végétalisation des toitures d'Abribus®

JCDecaux contribue également à sensibiliser des populations locales à la protection de l'environnement grâce à :

- la création de mobiliers de collecte sélective de déchets pour piles, verre, papier
- l'affichage à titre gracieux de campagnes d'information en faveur de la protection de l'environnement pouvant être réalisées par la Direction des Arts Graphiques du Groupe

Quelques exemples :

Accessibilité pour tous : En développant le sanitaire automatique à accès universel, dessiné par Patrick Jouin, pour la ville de Paris, JCDecaux s'est vu remettre par l'Association des Paralysés de France le « Prix de l'Autonomie 2011 ».

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

En 2015, Cyclocity a mis en place un service gratuit permettant aux usagers malentendants d'échanger en toute autonomie par téléphone avec les Centres de Relation Clients Cyclocity.

Connectivité : En juillet 2015, JCDecaux lance le premier Abribus® intelligent à Los Angeles. Outfront Decaux, qui gère 2 526 Abribus® dans 16 villes du Grand Los Angeles, a étroitement collaboré avec le cabinet du Maire Eric Garcetti, le Conseil des Travaux Publics, le Ministère des Travaux Publics, le Ministère des Transports et le Métro de Los Angeles, afin d'intégrer au nouvel Abribus® un point d'accès WiFi, un port USB, une balise iBeacon et des dispositifs digitaux d'information en temps réel.

En France aussi, JCDecaux continue de déployer ses solutions de connectivité à travers notamment l'installation du WiFi gratuit sur l'avenue des Champs Elysées à Paris au bénéfice des touristes, visiteurs et parisiens.

Biodiversité : Afin de répondre aux préoccupations croissantes des villes sur les phénomènes d'îlot de chaleur urbain, d'artificialisation des sols et de perte de biodiversité, JCDecaux met en place des actions ponctuelles d'intégration de la biodiversité en ville. Ainsi, durant le premier semestre de 2015, JCDecaux a équipé une cinquantaine d'abris voyageurs de la ville de Paris de toits végétalisés.

JCDecaux a confirmé son engagement dans cette direction par la signature de la Charte « Paris-culteurs » de la ville de Paris en janvier 2016 dont l'objectif est de végétaliser 100 hectares dans Paris d'ici 2020.

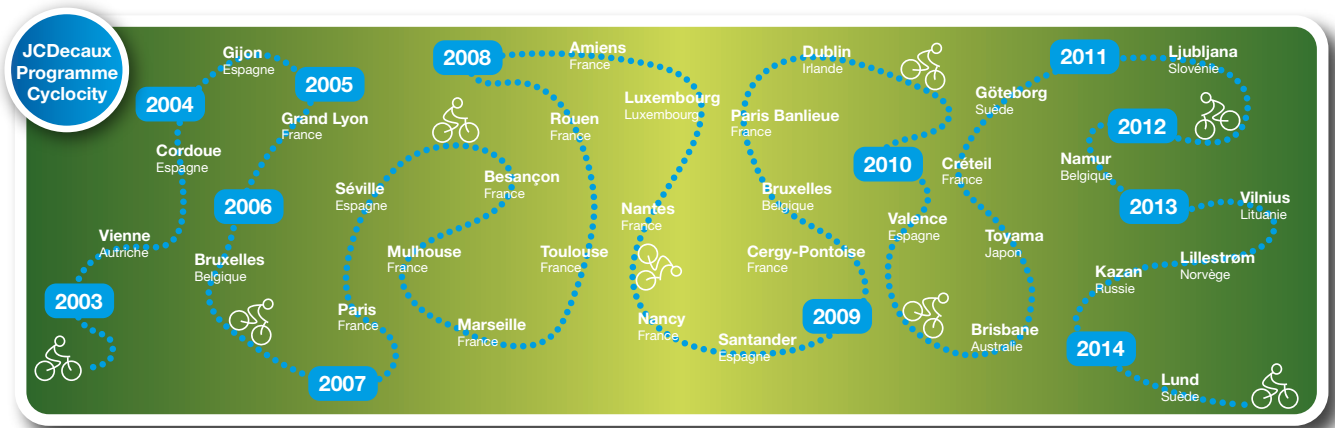
De plus, pour sensibiliser ses parties prenantes et lutter contre l'appauvrissement de la biodiversité et la disparition des abeilles, JCDecaux a créé, sur son site de Plaisir (France), un jardin de plantes et d'arbustes mellifères, et installé 15 ruches, contenant près d'un million d'abeilles. Cette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

Une mobilité douce et partagée grâce aux Vélos en Libre-Service

Véritable complément aux transports en commun, les Vélos en Libre-Service se révèlent un moyen d'améliorer la qualité de vie en ville et d'optimiser les déplacements en adéquation avec les préoccupations environnementales et de santé publique actuelles. 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 Vélos en Libre-Service (VLS) de JCDecaux repose sur une volonté, dès l'origine, de démocratiser ce service et d'en faciliter les usages afin d'augmenter la part modale du vélo en ville : tarification adaptée, paiement par cartes bancaires, couplage avec les cartes de transports, facilité d'accès à l'abonnement (via Internet), instructions en langues étrangères sur les bornes... Ce succès est aussi la résultante du maillage complet des villes, de la fiabilité des équipements, de la qualité de la maintenance, de l'entretien et de la régulation et de la direction de la relation client, certifiée NF Service « Relation client » depuis juillet 2014.

Avec plus de 12 ans d'expérience internationale, 670 000 abonnés longue-durée et 52 000 vélos répartis dans 70 villes à travers le monde, les Vélos en Libre-Service de JCDecaux ont franchis le seuil des 500 millions de locations dans le monde en janvier 2016.



Pionnier de la mobilité douce avec l'installation des premiers Vélos en Libre-Service à Vienne (Autriche) en 2003, JCDecaux a su faire évoluer et progresser ses systèmes de VLS pour atteindre aujourd'hui des niveaux de locations records tout en entretenant une relation privilégiée avec les utilisateurs. C'est ainsi qu'en octobre dernier, la Direction de la relation client de Cyclocity – le service de Vélos en Libre-Service de JCDecaux – a été « Élue Service Client de l'Année 2016 » dans la catégorie « Transport individuel de personnes », témoignant d'une organisation performante et de l'excellence des prestations délivrées.

Fort de ce succès, JCDecaux, qui anticipe en permanence les besoins des villes et de leurs habitants, continue d'innover et a lancé en avril 2015 le Vélo en Libre-Service à assistance électrique avec batterie portable (e-VLS). Avec le e-VLS, JCDecaux redéfinit la pratique du vélo en ville par un gain de puissance et de confort pour les usagers, et apporte des solutions aux principaux freins au développement massif du vélo à assistance électrique : le coût d'achat et d'entretien, le vol et la complexité de la recharge électrique.

Compatible avec les infrastructures de stations VLS existantes, ce nouveau concept de mobilité enrichi et connecté a nécessité trois années de recherche et développement pour transformer un système complexe en une solution simple et performante bénéficiant de nombreuses innovations ayant fait l'objet de brevets : une batterie légère et amovible, 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.

Mise au point par JCDecaux, la batterie du e-VLS permet aux usagers de bénéficier de 10 kms d'autonomie, soit quatre fois la distance moyenne parcourue à Vélo en Libre-Service. Cette batterie, rechargeable par l'utilisateur, se place sur le vélo de manière parfaitement ergonomique. Le parcours client reste simple et rapide avec un abonnement en ligne et un paiement mensuel. L'expérience usager est augmentée par une connexion permanente avec les smartphones proposant des fonctionnalités inédites qui seront progressivement dévoilées au public.

Ainsi, du 30 novembre au 13 décembre 2015, à l'occasion de la COP21 dont JCDecaux a été partenaire officiel, une station à énergie positive (entièrement alimentée par un panneau photovoltaïque) équipée de 30 e-VLS a été exposée à Paris. Cette installation inédite a permis à plus de 500 visiteurs de tester les bénéfices de ce nouveau mode de mobilité douce, urbaine et partagée.

Les Vélos en Libre-Service sont aussi un mode de transport transgénérationnel. Ainsi, JCDecaux met au service des villes des systèmes de VLS pour les plus jeunes. Depuis le 18 juin 2014, JCDecaux et la Mairie de Paris ont lancé P'tit Vélib' pour le plaisir des plus jeunes Parisiens. A travers ce service, la Ville de Paris s'engage dans une nouvelle étape pour encourager les mobilités douces en permettant aux enfants d'apprendre le vélo en toute sécurité. JCDecaux, opérateur historique de Vélib', prend en charge la fabrication des petits vélos et apporte son support technique.

Au service de la ville de demain

Depuis 2006, JCDecaux mène un ensemble de réflexions sur l'avenir des villes et des transports au travers de publications dédiées. Parce que la ville est un univers en mutation constante, JCDecaux opère une activité de veille et de prospective de la ville. Abordant des sujets aussi variés que les nouvelles technologies et la créativité des marques dans les villes du monde entier, « Mobility & Trends » publie, deux fois par mois, un dossier thématique. Cette newsletter est disponible sur un blog dédié : www.mobility-trends.com

En complément de ces réflexions, JCDecaux accompagne et investit dans des start-ups innovantes et apportées de solutions pour la ville de demain. Au travers d'actions de mécénat de compétences, de démarches consistant à favoriser le recours à des startups pour des prestations de R&D par exemple, JCDecaux opère une veille active de l'écosystème des startups pour y détecter des opportunités de partenariats. En France par exemple, JCDecaux est membre du Club Open Innovation destiné à rapprocher startups et grandes entreprises, et un partenaire actif des Grands Prix de l'Innovation de la Ville de Paris depuis plus de 5 ans.

Les filiales du Groupe sont aussi engagées dans ce type d'initiatives. A titre d'exemple, JCDecaux UK et Crowdfunder (la plateforme de crowdfunding leader au Royaume-Uni) se sont associés en 2015 pour lancer la campagne Grow et aider 100 startups à développer leur croissance. JCDecaux Nurture, la nouvelle division de JCDecaux UK, accompagnera les jeunes entreprises qui utilisent la plateforme pour financer leurs campagnes de communication sur les enjeux marketing et design.

Impliqué dans le développement des villes, JCDecaux a été récompensé à plusieurs reprises en 2015 :

- En juillet 2015, JCDecaux France a obtenu le « Janus de la Cité » et le « Grand Prix Design de la Réussite » décerné par l'Institut Français du Design. Le « Janus de la Cité » est décerné suivant cinq critères, les « cinq E » : Economie, Ergonomie, Esthétique, Ethique, Emotion. Ces deux prix soulignent les 50 ans de création de JCDecaux mais aussi son étroite collaboration avec des designers de renom
- En juin 2015, JCDecaux a été récompensé dans la catégorie « Small cell technology and deployment enablers », lors de la cérémonie de remise des prix du Small Cell World Summit. Cette récompense souligne la capacité de JCDecaux à développer des solutions intelligentes et esthétiques pour l'intégration des small cells dans l'environnement urbain tout en facilitant l'implication des villes et des opérateurs locaux
- En juin 2015, JCDecaux Mongolie a reçu le prix « Special creators » décerné par la ville d'Ulan Bator. Ce prix est une reconnaissance de l'investissement de JCDecaux Mongolie dans l'installation d'Abribus® de qualité et à l'esthétique raffinée, entretenus quotidiennement et répondant aux standards internationaux

7.4. Les relations avec les annonceurs

JCDecaux OneWorld, point d'accès mondial pour les annonceurs

JCDecaux OneWorld est une entité centralisée au sein du Groupe, présente dans de grandes mégapoles (Paris, New York, Shanghai et Miami) qui a pour missions de faciliter les relations avec les grands annonceurs internationaux, de créer des partenariats mondiaux et de proposer des compétences transverses en matière de marketing et d'études, dans le domaine de la communication extérieure. Les outils mis à disposition des clients internationaux s'inscrivent dans une logique de qualité de la relation et de la satisfaction client Groupe. Ils comprennent la mise à disposition de réseaux internationaux et d'études d'impacts innovantes sur la relation entre l'annonceur et son audience en fonction des canaux de communication. Ces études constituent un élément distinctif dans notre compétence marketing par rapport à nos concurrents. Elles comprennent des études d'impact de portée internationale dans les aéroports et les métros, et aussi d'autres études plus spécifiques sur l'efficacité des campagnes pour des marchés ciblés à la demande de clients internationaux.

JCDecaux OneWorld facilite aussi l'accès aux produits et services de JCDecaux Innovate, laboratoire d'idées et d'innovations qui réalise des campagnes innovantes transformant les affiches et leurs supports en véritables supports événementiels d'art urbain pour les marques.

Pour plus d'information, se référer au chapitre « JCDecaux OneWorld : au service des annonceurs internationaux »

Des solutions locales au service des annonceurs

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

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

- En février 2016, JCDecaux Australie a remporté le grand prix de la Création Collective de l'Outdoor Media Association pour la « Meilleure utilisation d'un bâtiment spécifique »
- En Octobre 2015, JCDecaux LATAM a remporté deux prix pour sa campagne « Billboards take a break »:
 - le prix d'Or pour la meilleure campagne de lancement au Festival Media d'Amérique Latine
 - Le prix de Bronze dans la catégorie Média au Festival El Dorado en Colombie
- En septembre 2015, JCDecaux Belgique a obtenu les prix argent et bronze pour sa campagne Personal Billboard au Festival International de la créativité, Cannes Lions
- En juillet 2015, lors des « Spark World of Design Awards » :
 - JCDecaux Honk Kong Cityscape a remporté trois prix Or pour la campagne HSBC en réalité augmentée pour la meilleure innovation extérieure, pour la technologie la plus innovante et pour la meilleure campagne média catégorie « out of home »
 - JCDecaux Hong Kong Transport a remporté six prix, l'Argent et le Bronze pour la meilleure innovation extérieure, l'Argent et le Bronze pour la meilleure campagne média catégorie « experiential » et l'Argent et le Bronze pour la meilleure campagne média catégorie « out of home »
- En mai 2015, JCDecaux Belgique a reçu deux prix pour la campagne « Unpaid Bills » à l'occasion des Cuckoo Awards, les Awards de l'association Belge Direct Marketing :
 - un prix de Bronze pour « l'Efficience »
 - un prix d'Or pour « la Créativité »
- En mai 2015, JCDecaux USA a remporté quatre prix aux Obie Awards :
 - l'Obie d'Or dans la catégorie « Réalisation individuelle : Mobilier urbain/Transit/Alternatif »
 - l'Obie d'Or dans la catégorie « Vidéo et contenus interactifs »
 - l'Obie d'Or dans la catégorie « Transport, voyage et tourisme »
 - l'Obie d'Argent dans la catégorie « Business et Technologie »
- En février 2015, JCDecaux Brésil a remporté le prix « Colunistas » de la meilleure entreprise en Communication Extérieure. Organisé par l'ABRACOMP (Association des journalistes-chroniqueurs Marketing et Publicité), le concours dont le jury était composé de journalistes-chroniqueurs et de professionnels créatifs a récompensé les entreprises, les entrepreneurs et les professionnels ayant eu une action particulièrement remarquable en 2014

- En Février 2015, JCDecaux Airport Paris a remporté trois prix pour la mise en place du dispositif live scoring Ogilvy et Neo@ Ogilvy pour IBM France :
 - Le Trophée d'Or dans la catégorie B2B lors du Grand Prix du Brand Content
 - Le Top/Com d'Or dans la catégorie « campagne B2B », dans le cadre des Top/Com Grands Prix Corporate Business
 - Le Trophée d'Argent dans la catégorie « traitement éditorial et innovation média », dans le cadre des Trophées Sponsors, qui récompensent les stratégies de marketing sportif les plus innovantes et efficaces

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

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

7.5. Les relations avec les usagers

Le contrôle de l'affichage publicitaire

Depuis plusieurs années, soucieux de respecter les réglementations locales et de ne pas heurter la sensibilité du grand public, JCDecaux a mis en place une procédure de contrôle de conformité des visuels publicitaires. En France, les visuels sont soumis à la Direction Juridique qui vérifie leur conformité avec les lois et réglementations en vigueur. Si un visuel est identifié par la Direction Juridique comme pouvant porter atteinte à la moralité ou à la sensibilité du public, le visuel est soumis à l'approbation du Comité de Déontologie de l'Affichage, composé des responsables des Directions Juridique, Marketing, Communication, Patrimoine, Commerce et Développement Durable et Qualité. Les visuels abordant certains thèmes spécifiques (alcool, nudité-lingerie, violence, pornographie indirecte, vertus écologiques de produits, tabac...) sont examinés avec une attention particulière aux fins d'appréciation de conformité avec le contrat ou la concession, la réglementation applicable, les bonnes mœurs et l'image du Groupe.

En 2015, près de 20 % des pays du Groupe sont dotés d'un Comité de Déontologie de l'Affichage ou de contrôle de la publicité. Ces comités ont refusé 96 visuels en 2015.

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 située à Plaisir en région parisienne. Certifiée ISO 9001, la Direction des Etudes garantit la conception de produits respectant l'ensemble des normes d'accessibilité et de sécurité applicables ainsi que les homologations nécessaires (notamment Homologation CE).

Pour cela, la Direction des Etudes de JCDecaux dispose d'une variété d'outils lui permettant d'intégrer différents critères tels que la résistance, la performance ou encore le design, lors de la conception de ses mobiliers. De nombreux tests sont réalisés comme, par exemple, la simulation numérique du comportement du mobilier par rapport à des hypothèses types : températures, déformation, flux... L'ensemble des travaux d'étude et de conception fait l'objet de revues de conception et de tests ainsi que de contrôles qualité à chaque étape du cycle de production, garantissant ainsi des produits de grande qualité, sans danger pour les usagers.

JCDecaux s'assure également que les mobiliers proposés intègrent des conditions d'utilisation exceptionnelle, comme la résistance à l'effondrement, dans l'éventualité où des personnes décideraient de monter sur le toit d'un abri-voyageur par exemple.

Une fois installés, l'ensemble des mobiliers fait l'objet de contrôles réguliers sur le terrain auxquels s'ajoutent des contrôles plus poussés, systématiques des installations électriques, et à fréquences ajustées, aux risques identifiés pour les structures des mobiliers.

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. Les mécaniciens et techniciens sont formés dans l'atelier école de Cyclocity. Chaque nouvel entrant dans l'entreprise bénéficie d'un cursus de formation qui varie d'1 à 3 semaines, puis d'un cycle de validation des compétences au fur et à mesure de son apprentissage.

Cyclocity mène également des opérations ponctuelles de sensibilisation des utilisateurs de systèmes de Vélos en Libre-Service sur la sécurité routière. Ainsi en 2015, quatre opérations de sensibilisation à la sécurité routière pour les enfants ont été menées dans quatre grandes villes de France (Paris, Lyon, Nantes et Mulhouse). Equipés de p'tit vélib, mini vélo'v, mini bicloos ou encore vélocités, les enfants ont été invités à se familiariser au code de la route sur circuit fermé. Une opération de sensibilisation a également été réalisée dans le 11^{ème} arrondissement de Paris en partenariat avec la police municipale sur le bon réglage du vélo et le respect du code de la route.

Le Dispositif de médiation avec les usagers de Cyclocity

JCDecaux attache une très grande importance à la qualité des relations avec les clients des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS). Pour renforcer son écoute permanente des usagers vélos, le Groupe a créé le 1^{er} octobre 2011, une cellule Médiation VLS France, qui a pour mission de favoriser le règlement amiable des différends entre les clients des systèmes de Vélos en Libre-service et JCDecaux. Cette cellule est composée d'un médiateur assisté de deux collaborateurs. Elle travaille en toute indépendance et impartialité.

La médiation VLS France JCDecaux a été référencée dès 2012 par la Commission de la Médiation de la Consommation (CMC). Ainsi, le processus de médiation VLS France assume sa mission conformément aux dispositions de la charte de la médiation proposée par cette commission qu'elle a fait sienne. La médiation VLS France JCDecaux fait également partie de l'Association Nationale des Médiateurs depuis 2012.

Dans le domaine de la médiation de la consommation, le sujet essentiel de l'année 2015 a été la mise en conformité du droit national avec la directive européenne de 2013 relative au règlement extra-judiciaire des litiges de consommation. Cette directive a été transposée en droit français par une ordonnance du 21 août 2015 suivie par deux décrets d'application en date des 30 octobre et 9 décembre. Les nouvelles dispositions prennent effet le 1^{er} janvier 2016. Ces nouveaux textes prévoient notamment que les procédés de médiation seront dorénavant soumis à la Commission d'Evaluation et de Contrôle de la Médiation de la Consommation (CECMC) qui a pris le relais de la Commission de la Médiation de la Consommation (CMC) le 1^{er} novembre 2015. Ils stipulent aussi que les médiateurs de la consommation, internes aux entreprises en rapport avec des consommateurs, seront désignés par un organe collégial composé à parité de représentants d'associations de consommateurs agréées au plan national, choisies parmi les onze associations agréées non membres de la CECMC et de représentants des entreprises. Ainsi, conformément au dispositif légal, le médiateur de JCDecaux a été élu à l'unanimité le 23 décembre pour un mandat de cinq ans par un collège constitué de trois représentants de JCDecaux et d'un représentant de chacune des trois associations de consommateurs suivantes : ADEIC, CNAFC et INDECOSA CGT.

La Médiation VLS France JCDecaux a poursuivi son activité auprès des usagers des systèmes VLS opérés par le Groupe en 2015. 739 dossiers ont été transmis au médiateur par voie postale ou électronique. Parmi ceux-ci, 689 étaient recevables et ont été traités par les équipes de la Médiation.

Par ailleurs, l'initiative « Tu casses, tu ré pares » qui concernait depuis 2013 Vélib' et Vélo'v a été étendue à VéloToulouse en juillet 2015. Le Parquet de Toulouse, la Protection Judiciaire de la Jeunesse de Haute Garonne et JCDecaux France ont signé une convention qui permet au Parquet des mineurs du TGI de Toulouse de prononcer des mesures de réparation pénale. Ainsi les mineurs primo délinquants ayant commis un délit à l'encontre de VéloToulouse pourront être accueillis dans les ateliers de Cyclocity, filiale de JCDecaux France, pour y exécuter leur mesure. Précurseur dans le domaine de la justice restaurative, Vélib' a accueilli 48 jeunes en 2015, entre les vacances de février et celles de Toussaint.

Le dernier rapport de la Médiation VLS JCDecaux France a été mis en ligne sur les différents sites internet des systèmes VLS JCDecaux en France, le 1^{er} octobre 2015. Ce rapport annuel pour l'année 2014 présente les chiffres de l'activité, les événements importants, un suivi des recommandations de l'exercice précédent et de nouvelles recommandations pour poursuivre l'amélioration du service rendu aux utilisateurs des systèmes VLS de JCDecaux en France. Le rapport 2015 sera mis en ligne en octobre 2016.

7.6. La protection des données à caractère personnel des collaborateurs, des clients et des usagers

JCDecaux entend garantir à toute personne le respect de sa vie privée et la confidentialité de ses données personnelles.

Le Groupe s'assure que ses filiales respectent les obligations de leurs législations nationales respectives en matière de protection des données à caractère personnel.

Ainsi, pour toutes les entités françaises du Groupe, un Correspondant Informatique et Libertés (CIL) s'assure que les données à caractère personnel des utilisateurs des dispositifs de Vélos en Libre-Service, des clients et des collaborateurs sont collectées, utilisées et conservées de façon conforme aux principes de la Loi du 6 janvier 1978, dite « Loi Informatique et Libertés ».

Un réseau de Relais Informatique et Libertés (RIL) a été mis en place dans l'ensemble des entités françaises du Groupe afin de contribuer à la conformité de l'ensemble des traitements.

Le CIL est l'interlocuteur privilégié de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) sur les traitements requérant un avis ou une autorisation et des audits de conformité sont conduits régulièrement par un consultant externe afin de contrôler que les procédures mises en place sont respectées.

7.7. La contribution de JCDecaux aux communautés locales

L'implantation locale

JCDecaux est présent dans plus de 75 pays et exerce ses activités au plus près des villes et collectivités. Ainsi, JCDecaux crée des emplois là où l'entreprise s'implante et contribue au développement économique local. L'entretien et la maintenance des mobiliers urbains ainsi que l'implantation des systèmes des Vélos en Libre-Service dans de nombreuses villes à travers le monde permettent la création d'emplois locaux spécifiques et variés pour lesquels nos agents sont formés.

Les actions en faveur des Grandes Causes

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

En 2015, 25 filiales du Groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, de la recherche médicale, de l'égalité des chances, de la culture et également de la protection de l'environnement par des actions de mécénat ou de dons de faces gracieuses. Au total, la valorisation économique des actions de soutien de l'ensemble des filiales en faveur des grandes causes, que ce soit en termes de faces gracieuses ou de dons, s'élève à plus de 20 millions d'euros en 2015.

A titre d'exemple, JCDecaux Chine soutient depuis plusieurs années la promotion de l'évènement Earth Hour. En mars 2015, des visuels promotionnels d'Earth Hour ont été affichés gracieusement sur 754 mobiliers urbains dans les villes de Shanghai, Pékin, Nanjing, Tianjin, Chongqing, Shenzhen, Guangzhou et Ningbo. Par son action, JCDecaux Chine participe à l'émergence des consciences sur les problématiques environnementales en Chine.



» FOCUS PARTENARIAT COP21



Du 30 novembre au 11 décembre 2015 la France a accueilli à Paris, sur le site du Bourget la 21^e Conférence de l'ONU pour lutter contre le réchauffement climatique. Plus de 20 000 délégués de 195 pays se sont réunis pour établir un accord international contraignant permettant de limiter le réchauffement climatique en dessous de 2°C.

En étant partenaire officiel de la COP21, JCDecaux a réaffirmé auprès de ses collaborateurs, ses partenaires, ses clients et ses fournisseurs, son engagement en faveur du développement durable.

JCDecaux a participé aux côtés du Secrétariat Général de la COP21 à l'organisation de l'évènement, en mettant gracieusement à disposition 2 000 faces publicitaires 2 m² dans plus de 55 agglomérations dans le cadre de la campagne de communication nationale en amont de la conférence ainsi que des mobiliers sur le site du Bourget, offrant des services aux délégations : un kiosque à journaux avec la presse quotidienne, 3 powerpoles pour recharger les smartphones, 15 MUPIs® et 3 Colonnes Morris motorisées pour faciliter l'accès à l'information et l'orientation des conférenciers.

JCDecaux a également été partenaire du C40, l'association des grandes villes pour un développement durable, et a mis à disposition des centaines de faces publicitaires dans plusieurs pays du Groupe (Afrique du Sud, Australie, Canada, Chine, Corée du Sud, Danemark, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni, Singapour et Tanzanie) pour la campagne du C40 #CitiesareKey.

Sur la scène artistique, une semaine avant le lancement de la COP21, le célèbre photographe sud-africain Gideon Mendel a exposé sur 20 mâts drapeaux JCDecaux visibles au cœur de Paris, une sélection de photos de la série « Drowning World/ Monde Submergé » qui ont contribué à la sensibilisation du grand public aux conséquences du réchauffement climatique.

JCDecaux a également été partenaire de l'exposition « Redessiner le monde » de Deyrolle pour l'Avenir. Du 28 novembre au 13 décembre 2015, sur le Pont d'Iéna, 60 planches de la collection pédagogique de Deyrolle sur le développement durable ont été exposées sur des totems JCDecaux. Cette exposition s'est poursuivie du 21 décembre au 4 janvier 2016 sur le Parvis de l'Hôtel de Ville.

La COP21 a aussi été pour JCDecaux, l'occasion de réaffirmer son engagement en faveur de l'innovation et de la mobilité douce. Du 30 novembre au 13 décembre 2015, les premiers Vélos en Libre-Service à assistance électrique (e-VLS) ont été exposés et testés par près de 500 personnes sur le parvis de l'Hôtel de Ville dans le cadre du « Paris de l'Avenir », organisé par la Ville de Paris. Une station à énergie positive, équipée de 30 e-VLS avec batterie portable, a présenté les bénéfices de ce nouveau mode de mobilité douce, urbaine et partagée.

Enfin, IKEA a fait appel à JCDecaux pour déployer un dispositif global sur les Champs-Élysées comprenant 12 stations Vélib', des totems digitaux et des colonnes Morris pour des animations ludiques et des ateliers interactifs.

7.8. Les relations avec nos investisseurs financiers et extra-financiers

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

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

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

Dans ce but, JCDecaux répond aux demandes d'informations des principales agences de notation extra-financière et participe régulièrement à des événements tels que des conférences et roadshows où les entreprises et les investisseurs se rencontrent, ainsi que des visites de site ou encore des « Journées actionnaires » sur le site de Plaisir (France) ou des rencontres avec la Direction Générale de certaines grandes filiales.

8. LA PRÉSENCE DE JCDECAUX DANS LES INDICES INTERNATIONAUX DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

A fin 2015, JCDecaux est intégré dans plusieurs indices boursiers éthiques qui font référence et qui recensent les meilleures entreprises répondant à des critères de responsabilité strictement identifiés :



« FTSE confirme que JCDecaux a été évalué de manière indépendante, selon les critères du FTSE4Good, et que l'entreprise a répondu aux conditions nécessaires pour l'intégration au FTSE4Good Index Series de JCDecaux. Créé par l'indice mondial FTSE, FTSE4Good est un indice boursier dont l'objectif est de faciliter l'investissement dans les entreprises qui répondent aux standards internationalement reconnus de responsabilité des entreprises. Les entreprises présentes dans le FTSE4Good Index Series ont répondu à des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance stricts, et sont positionnées pour capitaliser sur les bénéfices liés aux pratiques responsables des affaires. »



Chaque année depuis 2008, le Groupe répond publiquement au CDP (anciennement « Carbon Disclosure Project »), un organisme indépendant, représentant 826 investisseurs dont le portefeuille est évalué à 100 trillion de dollars US, qui examine les potentielles opportunités, risques et stratégies des entreprises liés à l'environnement. JCDecaux a obtenu le score 94C en 2015, score en constante progression depuis 2011 et supérieur à la moyenne du secteur.



« JCDecaux a été reconduit en tant que membre du registre d'investissement Ethibel Excellence Europe depuis le 15 avril 2016 ». Cette sélection du Forum Ethibel (www.forumethibel.org) indique que l'entreprise fait mieux que la moyenne de son secteur en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE).



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



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



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





🇨🇳 Piliers cubiques visibles à 360° à l'aéroport de Shanghai Pudong Terminal 1, Chine

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés	80
Commentaires sur les comptes	80
Évolution récente et tendances.....	88
Politique d'investissement.....	88
Comptes consolidés et Annexe	90
État de situation financière	90
État du résultat global de l'exercice :	
Compte de résultat et autres éléments du résultat global de l'exercice	92
État de variation des capitaux propres	94
Tableau des flux de trésorerie	95
Annexe aux comptes consolidés	96
Méthodes et principes comptables.....	96
Évolution du périmètre de consolidation	103
Information sectorielle	104
Commentaires sur l'état de situation financière.....	107
Commentaires sur le compte de résultat.....	126
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie	132
Risques financiers	134
Commentaires sur les engagements hors-bilan.....	136
Information sur les parties liées	138
Informations sur les coentreprises.....	139
Informations sur les entreprises associées.....	144
Périmètre de consolidation	145
Événements subséquents.....	155
Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA	156
Commentaires sur l'activité.....	156
Commentaires sur les comptes	156
Évolution prévisible et tendances	157
Comptes annuels de la Société JCDecaux SA.....	158
Annexe aux comptes sociaux de la Société JCDecaux SA	162

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 2015 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 2015 et présentés avec des informations financières comparatives 2014 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 la mise en œuvre de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires de mobilier urbain.

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Depuis 2001, le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis dans de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. En 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne et en Turquie. Fin 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société MédiaKiosk. En février 2013, JCDecaux a acquis 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie, présente dans 70 villes. En mars 2014, JCDecaux a acquis 85 % d'Eumex, et est devenu le leader de la communication extérieure en Amérique Latine. 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 renforce ses positions en Espagne, en Italie, au Brésil et aux Etats-Unis. Sur le dernier trimestre 2015, JCDecaux a initié le processus d'acquisition de Metrobus (France) et d'Outfront Media en Amérique Latine.

Synthèse de l'activité en 2015

Conformément à IFRS 11 applicable le 1^{er} janvier 2014, les sociétés sous contrôle conjoint antérieurement consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle doivent désormais être intégrées selon la méthode de la mise en équivalence. Toutefois, les données opérationnelles des sociétés sous contrôle conjoint continuent d'être intégrées proportionnellement dans le reporting de gestion opérationnelle du groupe, sur lequel s'appuient les dirigeants dans le cadre de leurs prises de décision. C'est pourquoi les données opérationnelles communiquées ci-après sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et restent ainsi cohérentes avec les données historiques. 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.

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 14,0 % à 3 207,6 millions d'euros en 2015. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 4,2 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 695,2 millions d'euros en hausse de 10,3 % et a représenté 21,7 % du chiffre d'affaires, contre 22,4 % en 2014. Le résultat d'exploitation du Groupe, avant dotations et reprises de perte de valeur, a représenté 11,6 % du chiffre d'affaires en 2015, contre 11,9 % en 2014. Le résultat d'exploitation du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est établi à 357,5 millions d'euros en 2015, soit 11,1 % du chiffre d'affaires, contre 10,8 % en 2014.

Au 31 décembre 2015, les effectifs du Groupe sont de 12 854 collaborateurs (dont 1 304 de quote-part d'effectif employé par les coentreprises), soit une augmentation de 917 collaborateurs par rapport à fin 2014, principalement liée à l'intégration des groupes Cemusa et Continental en 2015.

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 2015 et 2014.

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

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2015	2014
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 249,1	1 127,1
- Vente, location et entretien	145,2	148,6
Chiffre d'affaires Total	1 394,3	1 275,7
Marge opérationnelle	441,6	408,0
Taux de marge opérationnelle	31,7 %	32,0 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	201,1	184,3
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	14,4 %	14,4 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	184,7	164,1
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	13,2 %	12,9 %
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	1 355,4	1 078,8
Marge opérationnelle	201,5	175,7
Taux de marge opérationnelle	14,9 %	16,3 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	152,1	136,3
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	11,2 %	12,6 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	154,6	137,9
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	11,4 %	12,8 %
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	457,9	458,8
Marge opérationnelle	52,1	46,3
Taux de marge opérationnelle	11,4 %	10,1 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	18,2	14,3
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	4,0 %	3,1 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	18,2	1,1
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	4,0 %	0,2 %
TOTAL GROUPE		
Chiffre d'affaires	3 207,6	2 813,3
Marge opérationnelle	695,2	630,0
Taux de marge opérationnelle	21,7 %	22,4 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	371,4	334,9
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	11,6 %	11,9 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	357,5	303,1
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	11,1 %	10,8 %

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

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

1. Chiffre d'affaires

1.1. Définitions

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

Les réseaux

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

Les tarifs

Le Groupe s'efforce de pratiquer des tarifs qui reflètent la qualité supérieure de ses supports publicitaires, qui sont généralement situés au cœur des villes et aux meilleurs emplacements et qui, regroupés en réseaux, permettent aux annonceurs d'optimiser l'émergence de leurs campagnes publicitaires. Les tarifs pratiqués dépendent donc de la qualité des supports, de leur emplacement, de la taille 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 hors acquisitions, prises de participation et cessions d'actifs, à taux de change constants, mais y compris le chiffre d'affaires lié au gain de nouveaux contrats. La croissance publiée correspond à la croissance organique augmentée de la croissance correspondant au chiffre d'affaires généré par les sociétés acquises et par les sociétés nouvellement intégrées au périmètre de consolidation (dans le cadre d'opérations de partenariat), et diminuée de l'impact négatif sur le chiffre d'affaires des cessions d'actifs, et augmentée ou diminuée de l'impact du change.

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

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

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

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

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 207,6 millions d'euros en 2015 contre 2 813,3 millions d'euros en 2014. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +84,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2015. La fluctuation des devises entre 2014 et 2015 a généré un impact de change positif de +190,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution organique du chiffre d'affaires s'est élevée à +4,2 % en 2015. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +4,5 %, +8,0 % et -5,3 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 394,3 millions d'euros en 2015, contre 1 275,7 millions d'euros en 2014, soit une progression de 9,3 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +34,0 millions d'euros principalement lié à l'acquisition du groupe Cemusa et à l'effet année complète de l'intégration du groupe Eumex. Les variations des cours de change entre 2014 et 2015 ont généré un impact positif de +27,6 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, en raison de l'appréciation vis-à-vis de l'euro de la livre sterling, du dollar américain et de l'ensemble des monnaies asiatiques, qui compensent la détérioration du réal brésilien.

- Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en croissance de 10,8 % en 2015.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 5,6 % sur l'année 2015. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni), ainsi que l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Nord sont en hausse. Le Reste du Monde connaît une forte croissance dans la plupart des marchés, particulièrement en Amérique Latine.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 145,2 millions d'euros en 2015, contre 148,6 millions d'euros en 2014, soit un recul de -2,3 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire s'est dégradé de -4,4 %.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 355,4 millions d'euros en 2015, contre 1 078,8 millions d'euros en 2014, soit une croissance de 25,6 %.

En 2015, les variations de périmètre ont eu un impact positif de +28,0 millions d'euros et les variations des cours de change entre 2014 et 2015 ont eu un impact positif de +162,6 millions d'euros, principalement lié à l'appréciation des monnaies asiatiques (particulièrement yuan chinois et dollar hongkongais), du dollar américain, de la livre sterling britannique, du dirham émirati et du rial saoudien.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 8,0 % en 2015. L'Asie-Pacifique continue d'afficher une forte augmentation, la Chine étant résiliente. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche également une bonne croissance et l'Amérique du Nord est également en hausse. Le Reste du Monde connaît une croissance organique à deux chiffres.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 457,9 millions d'euros en 2015, contre 458,8 millions d'euros en 2014, soit une baisse de -0,2 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +22,7 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition du Groupe Continental en 2015. Les variations des cours de change entre 2014 et 2015 ont eu un impact positif de +0,5 million d'euros, principalement lié à la hausse de la livre britannique dont l'effet positif est partiellement compensé par la dévaluation du rouble russe et de la hryvnia ukrainienne.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de -5,3 % en 2015. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en baisse. Le Reste du Monde affiche une croissance négative, principalement en raison de conditions de marché difficiles en Russie.

1.2.2. Chiffre d'affaires ajusté par zone géographique

Exercice clos au 31 décembre

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF POURCENTAGES	2015		2014	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Asie-Pacifique	832,6	26,0	656,2	23,3
Europe ⁽¹⁾	829,8	25,9	765,0	27,2
France	613,5	19,1	621,3	22,1
Royaume-Uni	369,6	11,5	331,2	11,8
Reste du Monde ⁽²⁾	335,0	10,4	270,3	9,6
Amerique du Nord	227,1	7,1	169,3	6,0
TOTAL	3 207,6	100,0	2 813,3	100,0

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

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

- Dans la zone Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires s'est élevé à 832,6 millions d'euros, en hausse de 26,9 % par rapport à 2014. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de 9,3 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Europe hors France et Royaume-Uni a représenté 829,8 millions d'euros, en progression de 8,5 % par rapport à 2014. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 5,3 % par rapport à 2014.
- Le chiffre d'affaires de la France s'est établi à 613,5 millions d'euros en 2015, en recul de -1,3 % par rapport à 2014. Aucune variation de périmètre n'est intervenue en 2015.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 369,6 millions d'euros en 2015, en hausse de 11,6 % par rapport à 2014. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 0,4 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 335,0 millions d'euros, en augmentation de 23,9 % par rapport à 2014. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 5,4 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 227,1 millions d'euros, en hausse de 34,1 % par rapport à 2014. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a augmenté de 5,4 %.
- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, l'intégration du Groupe Continental participe à la contribution croissante de la zone Reste du Monde au chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015, son poids passant de 9,6 % en 2014 à 10,4 % en 2015. L'Asie-Pacifique, tirée par sa belle croissance organique et un fort effet de change positif, progresse de 23,3 % à 26,0 %. L'Amérique du Nord, quant à elle, affiche une légère croissance de sa contribution de 6,0 % en 2014 à 7,1 % en 2015. En dépit d'une croissance de leur chiffre d'affaires, le poids relatif du Reste de l'Europe et du Royaume-Uni diminue, passant respectivement de 27,2 % à 25,9 % et de 11,8 % à 11,5 %. Enfin, la baisse du chiffre d'affaires de la France se traduit par une diminution de sa contribution au chiffre d'affaires du Groupe qui passe de 22,1 % à 19,1 %.

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

En 2015, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact positif de +84,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- L'effet année pleine de l'acquisition, début mars 2014, de 85 % d'Eumex, groupe spécialisé dans le Mobilier Urbain en Amérique Latine. Le groupe Eumex est consolidé en intégration globale.
- L'effet année pleine de l'acquisition, en avril 2014, d'une participation complémentaire de 25 % dans la société MCDecaux Inc. (Japon). Cette société antérieurement consolidée selon l'intégration proportionnelle à 60 % est désormais consolidée en intégration globale.
- L'acquisition, en juin 2015, de 70 % de Continental Outdoor Media, groupe spécialisé dans l'Affichage Grand Format en Afrique. Continental Outdoor Media est consolidé en intégration globale.
- L'acquisition, fin juin 2015, d'une participation complémentaire de 27,65 % dans la société IGPDecaux (Italie). Cette société antérieurement consolidée à 32,35 % est désormais consolidée à 60 %, toujours selon l'intégration proportionnelle.
- L'acquisition, fin août 2015, de 70 % du groupe Eye Catcher au Pérou, opérant dans le Mobilier Urbain et le Transport. Eye Catcher est consolidé en intégration globale.
- L'acquisition, début novembre 2015, d'In Focus au Royaume-Uni. In Focus est consolidé en intégration globale.
- L'acquisition en novembre 2015, de 100 % du groupe Cemusa (Espagne, Italie, Etats-Unis et Brésil).

Les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de +34,0 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, +28,0 millions d'euros sur l'activité Transport et +22,7 millions d'euros sur l'activité Affichage.

2. La marge opérationnelle

2.1. Définitions

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 695,2 millions d'euros en 2015, contre 630,0 millions d'euros en 2014, soit une progression de 10,3 %. Elle a représenté 21,7 % du chiffre d'affaires en 2015, contre 22,4 % en 2014.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en hausse de 8,2 % à 441,6 millions d'euros et représente 31,7 % du chiffre d'affaires contre 32,0 % en 2014.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 201,5 millions d'euros, en hausse de 14,7 % par rapport à 2014, et s'établit à 14,9 % du chiffre d'affaires contre 16,3 % en 2014.

Affichage : La marge opérationnelle est en hausse de 12,5 % à 52,1 millions d'euros et représente 11,4 % du chiffre d'affaires contre 10,1 % en 2014.

3. Résultat d'exploitation

3.1. Définitions

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

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

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

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

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

3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2015, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 371,4 millions d'euros, contre 334,9 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 10,9 %. Il a représenté 11,6 % du chiffre d'affaires en 2015, contre 11,9 % en 2014. La hausse de 36,5 millions d'euros se décompose en une progression de 65,2 millions d'euros de la marge opérationnelle et en une augmentation de 28,7 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations enregistrées suite au test de perte de valeur sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint, les goodwill, et les actifs corporels et incorporels et hors amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions) s'élèvent à 250,0 millions d'euros en 2015 contre 246,5 millions d'euros en 2014. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions ont augmenté à 22,7 millions d'euros en 2015 (20,3 millions d'euros en 2014).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2015 une reprise nette de 11,3 millions d'euros, contre une reprise nette de 12,6 millions d'euros en 2014.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 46,8 millions d'euros en 2015, contre 42,1 millions d'euros en 2014.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 15,6 millions d'euros en 2015. Ce poste représentait un produit net de 1,2 million d'euros en 2014.

Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 357,5 millions d'euros, contre 303,1 millions d'euros en 2014. Les dotations et reprises de perte de valeur affectent en effet négativement le résultat d'exploitation à hauteur de 13,9 millions d'euros en 2015. Elles sont constituées principalement d'une dotation nette pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de 2,7 millions d'euros et d'une dotation nette de provisions pour perte à terminaison de 11,2 millions d'euros.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2015, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'élève à 201,1 millions d'euros contre 184,3 millions d'euros, soit une hausse de 9,1 %. Il représente 14,4 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2015, comme en 2014.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 178,1 millions d'euros en 2015 contre 182,9 millions d'euros en 2014, soit une baisse de 4,8 millions d'euros. Elles ont représenté 12,8 % du chiffre d'affaires. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions s'élèvent à 16,6 millions d'euros (13,5 millions d'euros en 2014).

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 5,7 millions d'euros en 2015, contre une reprise nette de 9,0 millions d'euros en 2014.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 42,5 millions d'euros en 2015, contre 38,1 millions d'euros en 2014.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 9,0 millions d'euros en 2015, contre un produit net de 1,7 million d'euros en 2014.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2015 est impacté de dotations et reprises de perte de valeur à hauteur de -16,4 millions d'euros, et s'élève ainsi à 184,7 millions d'euros en 2015, contre 164,1 millions d'euros en 2014. Les dotations nettes pour perte de valeur d'actifs corporels et incorporels affectent le résultat d'exploitation pour 4,1 millions d'euros et les provisions pour perte à terminaison constituent en 2015 une dotation nette de 12,3 millions d'euros.

Transport

Avant dotations et reprises de perte de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 152,1 millions d'euros en 2015, contre 136,3 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 11,6 %. Il a représenté 11,2 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2015, contre 12,6 % en 2014.

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté un montant de 43,7 millions d'euros en 2015, soit 3,2 % du chiffre d'affaires. Le faible niveau des charges d'amortissement enregistré sur ce segment d'activité comparativement à l'activité Mobilier Urbain traduit globalement le fait que les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain et dont le niveau des redevances est plus élevé, requièrent des investissements moindres. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions s'élèvent à 2,7 millions d'euros en 2015 contre 3,8 millions d'euros en 2014.

Le résultat d'exploitation de l'activité Transport en 2015 est positivement impacté par les dotations et reprises de perte de valeur à hauteur de +2,5 millions d'euros, et s'élève ainsi à 154,6 millions d'euros en 2015, contre 137,9 millions d'euros en 2014.

Affichage

Avant dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 18,2 millions d'euros en 2015, contre 14,3 millions d'euros en 2014 soit une hausse de 27,3 %. Il a représenté 4,0 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2015, contre 3,1 % en 2014.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels lié au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 28,2 millions d'euros en 2015, contre 29,4 millions d'euros en 2014. Les amortissements d'actifs incorporels liés au traitement comptable des acquisitions ont augmenté de 0,4 million d'euros à 3,4 millions d'euros (3,0 millions d'euros en 2014).

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 4,3 millions d'euros contre un produit de 0,9 million d'euros en 2014.

Aucune dotation et reprise de perte de valeur n'a été constatée en 2015. Le résultat d'exploitation s'élève à 18,2 millions d'euros en 2015 contre 1,1 million d'euros en 2014. En 2014, le résultat d'exploitation était cependant fortement diminué par des pertes de valeur sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint en Ukraine pour 7,1 millions d'euros ainsi que par des pertes de valeur pour 6,1 millions d'euros sur les actifs corporels et incorporels de sociétés consolidées en intégration globale.

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

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

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

4. Résultat financier

En 2015, le résultat financier s'est élevé à -33,7 millions d'euros, soit une diminution de 1,2 million d'euros par rapport à 2014. Cette évolution s'explique principalement par une variation négative de 1,7 million d'euros des différences nettes de change et coûts des couvertures, pondérée par une diminution de 0,5 million d'euros des charges nettes d'actualisation (dont 0,8 million d'euros de charges nettes de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires).

5. Impôts sur les bénéfices

En 2015, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 72,9 millions d'euros, contre 69,8 millions d'euros en 2014.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, est de 30,8 % en 2015 contre 34,9 % en 2014. Après retraitement de l'effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 30,1 % en 2015, contre 33,9 % en 2014.

6. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

En 2015, la quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence s'est élevée à 81,4 millions d'euros, soit une évolution favorable de 11,1 millions d'euros par rapport à 2014. Cette évolution s'explique principalement par l'amélioration des résultats des coentreprises. Ce poste comprenait en 2014 un montant de -7,1 millions d'euros de pertes de valeur des coentreprises.

7. Résultat net

Le résultat net part du Groupe, avant comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 241,4 millions d'euros, en augmentation de 25,8 millions d'euros par rapport à 2014, en lien avec l'augmentation du résultat d'exploitation et de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net part du Groupe, après comptabilisation des pertes de valeur, s'est élevé à 233,9 millions d'euros en 2015, contre 194,3 millions d'euros en 2014. L'augmentation du résultat net part du Groupe en 2015 s'explique principalement par le moindre effet des pertes de valeur, qui impactent négativement le résultat net part du Groupe à hauteur de -7,5 millions d'euros en 2015 contre -21,3 millions d'euros en 2014.

8. Flux de trésorerie

Au 31 décembre 2015, le Groupe présente une dette nette de 400,5 millions d'euros (selon la définition de la dette nette du Groupe, hors engagements de rachat de minoritaires, telle que définie et détaillée au paragraphe 4.13 des Annexes aux comptes consolidés) contre un excédent de trésorerie nette de 83,5 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une évolution défavorable de 484,0 millions d'euros.

8.1. Cash-flow disponible

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

8.1.1. Flux nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2015 ont représenté 698,4 millions d'euros, contre 617,6 millions d'euros en 2014. Cette augmentation de 80,8 millions d'euros est essentiellement liée à l'amélioration de la marge opérationnelle et aux évolutions favorables de la variation du besoin en fonds de roulement et des flux financiers par rapport à 2014. Les flux 2015 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 695,2 millions d'euros et les flux financiers de 18,6 millions d'euros diminués des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 42,5 millions d'euros et augmentés de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux positif de 26,2 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une baisse des stocks de 8,2 millions d'euros ;
- une hausse des postes clients et autres créances de 18,9 millions d'euros ;
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 36,9 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2015 ont représenté 17,9 millions d'euros, contre 17,0 millions d'euros en 2014.

L'impôt sur le résultat payé en 2015 a représenté 117,7 millions d'euros, contre 102,5 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 15,2 millions d'euros.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2015 ont représenté ainsi 562,8 millions d'euros, contre 498,1 millions d'euros en 2014.

8.1.2. Investissements corporels et incorporels nets

Diminuées de la variation des dettes et des créances, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 236,7 millions d'euros et les cessions ont représenté 7,3 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 229,4 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 211,8 millions d'euros, incluent 179,1 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 32,7 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 24,9 millions d'euros, incluent 10,6 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 14,3 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Diminuées de la variation des dettes et des créances, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevées à 205,6 millions d'euros en 2014 et les cessions avaient représenté 5,4 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 200,2 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 178,5 millions d'euros, incluaient 145,0 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 33,5 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 27,1 millions d'euros, incluaient 11,6 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 15,5 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 136,3 millions d'euros en 2015, soit 64 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 21,8 millions d'euros en 2015. En 2014, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 118,7 millions d'euros, soit 66 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 20,0 millions d'euros en 2014.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 43,9 millions d'euros en 2015, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 1,6 million d'euros. En 2014, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 30,4 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 4,3 millions d'euros.

En 2015, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 31,6 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 1,5 million d'euros. En 2014, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 29,4 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 2,8 millions d'euros.

Ainsi le cash-flow disponible, flux nets des activités opérationnelles diminués des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions ressort à 333,4 millions d'euros en 2015 contre 297,9 millions d'euros en 2014.

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 +1,5 million d'euros en 2015 et de +14,7 millions d'euros en 2014. Après prise en compte de cet impact, le cash-flow disponible ressort à 334,9 millions d'euros en 2015 contre 312,6 millions d'euros en 2014.

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 99,2 millions d'euros en 2015. Ces acquisitions correspondent principalement aux prises de contrôle du groupe Continental en Afrique, de la société In Focus Public Networks Limited au Royaume-Uni, de la société Eye Catcher Media au Pérou et du groupe Cemusa en Espagne, Etats-Unis, Brésil et Italie ainsi qu'à l'acquisition complémentaire de participation dans la société IGPDcaux SPA en Italie.

Les encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée ont représenté 5,6 millions d'euros en 2015.

Les acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions se sont élevées à 40,6 millions d'euros dont principalement 24,8 millions d'euros de prêts accordés aux sociétés mises en équivalence et 16,5 millions d'euros de dépôts de garantie pour l'exécution des contrats opérationnels.

8.3. Flux nets issus du financement

8.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

Le Groupe a augmenté sa dette financière nette au bilan de 484,0 millions d'euros en 2015. Cette hausse s'analyse en :

- une baisse de 528,9 millions d'euros de la trésorerie gérée ;
- une baisse de 6,8 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets ;
- une baisse de 38,1 millions d'euros de la dette financière brute au bilan.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à -44,9 millions d'euros et se décompose en :

- -165,8 millions d'euros de remboursements nets des flux de financement ;
- +120,9 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IAS 39 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et divers reclassements.

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

En 2015, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle se sont élevés à 3,2 millions d'euros.

8.3.3. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA a procédé au rachat de ses actions propres portant sur 12 500 000 actions au prix unitaire de 40 euros, pour un montant total de 502,8 millions d'euros dont 2,8 millions d'euros de frais associés nets d'impôt.

La société JCDecaux SA a distribué des dividendes au cours de l'exercice 2015 pour un montant de 112,0 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 12,7 millions d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 19,5 millions d'euros est liée à hauteur de 18,9 millions d'euros à une augmentation de capital de JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions.

9. Gestion financière

La nature des risques financiers induits par l'activité du Groupe et sa politique de gestion de ces risques, ainsi que l'analyse de la gestion de ces risques pour l'année 2015, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 134 à 136 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 2015 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 2016 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 2015, le Groupe a consacré 189,7 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 157,3 millions d'euros en 2014. Le Groupe a également consacré 47,0 millions d'euros, contre 48,3 millions d'euros en 2014 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

3.2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2016 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobiliers dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés.

ANNEXE 1

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

EN MILLIONS D'EUROS	2015			2014		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS
Chiffre d'affaires	3 207,6	-400,5	2 807,1	2 813,3	-331,1	2 482,2
Coûts directs d'exploitation	-2 002,4	234,2	-1 768,2	-1 744,9	194,0	-1 550,9
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-510,0	53,8	-456,2	-438,4	38,1	-400,3
Marge opérationnelle	695,2	-112,5	582,7	630,0	-99,0	531,0
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-261,4	22,9	-238,5	-254,2	19,0	-235,2
Pièces détachées de maintenance	-46,8	1,4	-45,4	-42,1	1,2	-40,9
Autres produits opérationnels	9,0	-0,1	8,9	12,8	-0,1	12,7
Autres charges opérationnelles	-24,6	0,9	-23,7	-11,6	1,0	-10,6
Résultat d'exploitation (avant pertes de valeur)	371,4	-87,4	284,0	334,9	-77,9	257,0
Dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels et des coentreprises	-13,9	0,0	-13,9	-31,8	7,1	-24,7
Perte de valeur des goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (après pertes de valeur)	357,5	-87,4	270,1	303,1	-70,8	232,3

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

EN MILLIONS D'EUROS	2015			2014		
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO- ENTREPRISES	IFRS
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles	698,4	-51,6	646,8	617,6	-41,8	575,8
Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	26,2	-4,4	21,8	3,5	3,4	6,9
- Variation des stocks	8,2	0,4	8,6	0,3	-0,4	-0,1
- Variation des clients et autres créances	-18,9	12,8	-6,1	-37,6	-9,4	-47,0
- Variation des fournisseurs et autres dettes	36,9	-17,6	19,3	40,8	13,2	54,0
Intérêts financiers nets payés	-17,9	5,4	-12,5	-17,0	4,0	-13,0
Impôt sur le résultat payé	-117,7	20,2	-97,5	-102,5	20,4	-82,1
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	562,8	-26,0	536,8	498,1	-17,4	480,7
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-236,7	27,7	-209,0	-205,6	33,1	-172,5
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7,3	-0,2	7,1	5,4	-1,0	4,4
Investissements corporels et incorporels nets	-229,4	27,5	-201,9	-200,2	32,1	-168,1
CASH-FLOW DISPONIBLE	333,4	1,5	334,9	297,9	14,7	312,6

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2015	31/12/2014
Goodwill	§ 4.1	1 271,6	1 170,8
Autres immobilisations incorporelles	§ 4.1	300,2	299,6
Immobilisations corporelles	§ 4.2	1 173,1	1 022,6
Titres mis en équivalence	§ 4.4	489,3	475,2
Investissements financiers	§ 4.5	0,8	0,8
Autres actifs financiers	§ 4.5	108,5	75,4
Impôts différés actif	§ 4.10	48,6	31,1
Créances d'impôts sur les sociétés		1,2	1,3
Autres créances	§ 4.6	32,9	31,7
Actifs Non Courants		3 426,2	3 108,5
Autres actifs financiers	§ 4.5	10,3	5,5
Stocks	§ 4.7	99,9	92,5
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	3,4	2,0
Clients et autres débiteurs	§ 4.8	887,1	787,2
Créances d'impôts sur les sociétés		17,0	6,2
Actifs financiers de trésorerie	§ 4.9	77,7	41,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 4.9	233,2	794,8
Actifs courants		1 328,6	1 730,0
TOTAL DES ACTIFS		4 754,8	4 838,5

Capitaux Propres & Passifs

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2015	31/12/2014 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Capital		3,2	3,4
Primes		587,0	1 064,7
Réserves consolidées		1 492,6	1 414,6
Résultat net part du Groupe		233,9	194,3
Autres éléments des capitaux propres		25,7	-14,0
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2 342,4	2 663,0
Participations ne donnant pas le contrôle		-18,2	-23,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 4.11	2 324,2	2 639,4
Provisions	§ 4.12	302,4	265,8
Impôts différés passif	§ 4.10	80,0	82,0
Dettes financières	§ 4.13	524,3	544,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	86,9	92,0
Autres créditeurs		9,9	14,8
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	0,0	0,0
Passifs non courants		1 003,5	999,4
Provisions	§ 4.12	41,2	37,1
Dettes financières	§ 4.13	175,5	193,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	33,8	26,4
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	0,2	5,6
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 4.16	1 118,8	890,6
Passifs d'impôt exigible		42,8	35,3
Concours bancaires	§ 4.13	14,8	11,6
Passifs courants		1 427,1	1 199,7
TOTAL DES PASSIFS		2 430,6	2 199,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		4 754,8	4 838,5

⁽¹⁾ Les données sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRIC 21 dont les impacts sont présentés au paragraphe 1.1 « Principes d'établissement des comptes du Groupe ».

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

EN MILLIONS D'EUROS		2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	§ 5.1	2 807,1	2 482,2
Coûts directs d'exploitation	§ 5.2	-1 768,2	-1 550,9
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 5.2	-456,2	-400,3
MARGE OPÉRATIONNELLE		582,7	531,0
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 5.2	-252,4	-259,9
Perte de valeur des goodwill	§ 5.2	0,0	0,0
Pièces détachées maintenance	§ 5.2	-45,4	-40,9
Autres produits opérationnels	§ 5.2	8,9	12,7
Autres charges opérationnelles	§ 5.2	-23,7	-10,6
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		270,1	232,3
Produits financiers	§ 5.3	7,8	9,8
Charges financières	§ 5.3	-41,5	-42,3
RÉSULTAT FINANCIER		-33,7	-32,5
Impôts sur les bénéfices	§ 5.4	-72,9	-69,8
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	81,4	70,3
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		244,9	200,3
Résultat des activités abandonnées			
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		244,9	200,3
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle		11,0	6,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		233,9	194,3
Résultat de base par action (en euros)		1,071	0,868
Résultat dilué par action (en euros)		1,069	0,866
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 5.7	218 317 778	223 845 979
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 5.7	218 862 616	224 355 679

Autres éléments du résultat global de l'exercice

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	244,9	200,3
Écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽¹⁾	50,4	71,8
Écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger ⁽²⁾	-8,4	1,6
Couverture des flux de trésorerie	-0,6	1,2
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	0,2	-0,2
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	0,4	-18,5
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	42,0	55,9
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	1,8	-9,8
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	-0,7	2,9
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-2,9	-3,5
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	-1,8	-10,4
Total des autres éléments du résultat global	40,2	45,5
RÉSULTAT GLOBAL	285,1	245,8
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	11,2	8,5
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	273,9	237,3

⁽¹⁾ En 2015, les écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement 36,6 millions d'euros sur Hong Kong, 14,5 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -12,3 millions d'euros sur le Brésil et 11,3 millions d'euros sur la Belgique. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,1 million d'euros suite aux variations de périmètre.

En 2014, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement 39,0 millions d'euros sur Hong Kong, 16,8 millions d'euros sur le Royaume-Uni, 6,3 millions d'euros sur les Etats-Unis et 6,0 millions d'euros sur les Emirats Arabes Unis. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,2 million d'euros suite aux variations de périmètre.

⁽²⁾ En 2015, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger comprennent le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour -5,8 millions d'euros sur des prêts précédemment qualifiés d'investissements nets à l'étranger.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE											PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE		TOTAL	
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRES	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	RÉSERVE DE CONVERSION	RÉSERVE DE RÉÉVALUATION	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES			TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS	TOTAL		
									ECARTS ACTUARIELS/ PLAFONNEMENT DES ACTIFS	AUTRES	AUTRES				
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2014	3,4	1 052,3	0,0	1 522,1	-0,3	-0,1	-25,0	0,9	-33,3	0,8	-57,0	0,8	2 520,8	-38,8	2 482,0
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	9,4		-0,5							0,0		8,9	1,5	10,4
Distributions de dividendes				-107,3							0,0		-107,3	-12,3	-119,6
Paiements en actions		3,0									0,0		3,0		3,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽⁴⁾				0,6							0,0		0,6	12,4	12,4
Variations de périmètre ⁽⁵⁾				194,3							0,0		0,6	5,1	5,7
Résultat de l'ensemble consolidé											0,0		194,3	6,0	200,3
<i>Autres éléments du Résultat global</i>				1,2	1,2	0,0	52,1	0,0	-10,3	0,0	43,0		43,0	2,5	45,5
Résultat global	0,0	0,0	0,0	194,3	1,2	0,0	52,1	0,0	-10,3	0,0	43,0		237,3	8,5	245,8
Autres				-0,3							0,0		-0,3		-0,3
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014	3,4	1 064,7	0,0	1 608,9	0,9	-0,1	27,1	0,9	-43,6	0,8	-14,0	0,8	2 663,0	-23,6	2 639,4
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	19,2		-0,3							0,0		18,9	0,6	19,5
Actions propres ⁽³⁾															
Achat				-502,8							0,0		-502,8		-502,8
Annulation	-0,2	-499,8	502,8	-2,8							0,0		0,0		0,0
Distributions de dividendes				-112,0							0,0		-112,0	-12,7	-124,7
Paiements en actions		2,9									0,0		2,9		2,9
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽⁴⁾				-1,1							-0,4		-1,5	3,0	1,5
Variations de périmètre ⁽⁵⁾				233,9							0,0		233,9	11,0	244,9
Résultat de l'ensemble consolidé											0,0		40,0	0,2	40,2
<i>Autres éléments du Résultat global</i>				-0,6	-0,6	0,0	42,4	0,0	-1,8	0,0	40,0		40,0	0,2	40,2
Résultat global	0,0	0,0	0,0	233,9	-0,6	0,0	42,4	0,0	-1,8	0,0	40,0		273,9	11,2	285,1
Autres				-0,1			0,1				0,1		0,0	0,1	0,1
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	3,2	587,0	0,0	1 726,5	0,3	-0,1	69,6	0,9	-45,8	0,8	25,7	0,8	2 342,4	-18,2	2 324,2

⁽¹⁾ Les données sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRIC 21 dont les impacts sont présentés au paragraphe 1.1 « Principes d'établissement des comptes du Groupe ».

⁽²⁾ Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et à l'octroi d'actions gratuites et part des minoritaires dans les augmentations de capital des sociétés contrôlées.

⁽³⁾ Dans le cadre de l'OPAS : rachat d'actions propres pour 502,8 millions d'euros (dont 2,8 millions d'euros de frais nets d'impôt liés à l'offre), puis annulation de ces actions par réduction de capital pour -0,2 million d'euros et imputation sur le poste « Primes d'émission » pour -499,8 millions d'euros.

⁽⁴⁾ En 2015, exercice d'un engagement d'achat. En 2014, reprise d'un engagement d'achat qui n'a pas été exercé. Les effets 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 -5,5 millions d'euros en 2015 contre -6,3 millions d'euros en 2014.

⁽⁵⁾ En 2015, mouvements de périmètre suite principalement à l'acquisition de 70 % du groupe Continental Outdoor Media (Afrique), au rachat des minoritaires de la société Megaboard Soravia GmbH (Autriche) et à l'acquisition du groupe Cemusa (Espagne, Etats-Unis, Brésil, Italie). En 2014, mouvements de périmètre suite principalement à l'acquisition de 85 % du groupe Eumex (Amérique Latine), à la prise de contrôle dans la société MCDecaux Inc. (Japon) par l'acquisition d'une participation complémentaire de 25 % et à la cession sans perte de contrôle par JCDecaux Amériques Holding (France) des titres de JCDecaux Chile SA (Chili) à Equipamientos Urbanos de Mexico SA de CV (Mexique).

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

EN MILLIONS D'EUROS		2015	2014
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		317,8	270,1
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 10.1 & § 11.1	-81,4	-70,3
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 10.4 & § 11.3	84,8	63,0
Charges liées aux paiements en actions	§ 5.2	2,9	3,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 5.2 & § 5.3	251,1	263,5
Plus et moins-values de cession et résultat sur variations de périmètre	§ 5.2 & § 5.3	-3,4	-5,0
Charges nettes d'actualisation	§ 5.3	12,9	13,4
Intérêts financiers nets	§ 5.3	12,1	11,8
Dérivés financiers, résultat de change et autres		28,2	19,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		21,8	6,9
- Variation des stocks		8,6	-0,1
- Variation des clients et autres créances		-6,1	-47,0
- Variation des fournisseurs et autres dettes		19,3	54,0
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		646,8	575,8
Intérêts financiers payés		-20,3	-20,8
Intérêts financiers reçus		7,8	7,8
Impôt sur le résultat payé		-97,5	-82,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	§ 6.1	536,8	480,7
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		-209,0	-172,5
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-99,2	-52,8
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-45,9	-42,0
Total Investissements		-354,1	-267,3
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		7,1	4,4
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		5,6	0,0
Cessions d'autres immobilisations financières		5,3	6,7
Total Désinvestissements		18,0	11,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	§ 6.2	-336,1	-256,2
Distribution mise en paiement		-124,7	-119,6
Décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle		-3,2	-0,7
Rachat d'actions propres		-502,8	-
Remboursement d'emprunts à long terme		-175,7	-24,8
Remboursement des emprunts de location financement		-8,3	-6,4
Besoin de trésorerie (Financement)		-814,7	-151,5
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle		0,0	0,1
Augmentation des capitaux propres		19,5	10,4
Augmentation des emprunts à long terme		18,2	19,4
Dégagement de trésorerie (Financement)		37,7	29,9
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	§ 6.3	-777,0	-121,6
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		-576,3	102,9
Trésorerie nette d'ouverture	§ 4.13	783,2	672,1
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		11,5	8,2
Trésorerie nette de clôture ⁽¹⁾	§ 4.13	218,4	783,2

⁽¹⁾ Dont 233,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -14,8 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2015 contre respectivement 794,8 millions d'euros et -11,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Le 17 juillet 2015, à l'issue de l'Offre publique d'achat simplifiée (OPAS) dans le cadre de son programme de rachat d'actions portant sur 12 500 000 de ses propres actions au prix de 40 euros par action, JCDecaux SA a racheté un total de 12 500 000 actions, pour un montant de 500 millions d'euros. Conformément aux objectifs du programme de rachat d'actions qui a été financé majoritairement sur les ressources propres de la société et pour partie par tirage sur une ligne de crédit existante, les actions rachetées dans le cadre de l'OPAS ont été annulées le 20 juillet 2015, cette annulation permettant d'augmenter le bénéfice net par action.

Sur 2015, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et externe.

Le 18 juin 2015, le Groupe a finalisé l'acquisition de 70 % du groupe Continental Outdoor Media, leader de la communication extérieure en Afrique. Avec plus de 36 000 faces publicitaires et une présence dans 16 pays (Afrique du Sud, Algérie, Angola, Botswana, Cameroun, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Ouganda, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe), JCDecaux devient le numéro un de la communication extérieure en Afrique. Le groupe Continental est consolidé en intégration globale à l'exception de deux partenariats mis en équivalence.

Le 31 août 2015, le Groupe a acquis 70 % du capital d'Eye Catcher Media, leader péruvien de la publicité dans les transports et les centres commerciaux.

Le 16 novembre 2015, le Groupe a finalisé la réalisation de l'acquisition par sa filiale JCDecaux Europe Holding SAS des activités de Cemusa (Corporacion Europea de Mobiliario Urbano SA), filiale du groupe FCC (Fomento de Construcciones y Contratas) dédiée à la communication extérieure en Espagne, aux États-Unis, au Brésil et en Italie, les activités de Cemusa Portugal ne faisant pas partie du périmètre d'acquisition. Avec plus de 43 000 faces publicitaires supplémentaires en Mobilier Urbain et en Transport dans ces quatre pays, JCDecaux s'élargit ses positions dans des villes telles que New York, Rio de Janeiro, Brasilia, Madrid et Barcelone ainsi que dans 41 aéroports dont ceux de Madrid et Barcelone. Le groupe Cemusa est consolidé en intégration globale à l'exception d'un partenariat mis en équivalence.

Sur 2015 le Groupe a également annoncé les accords suivants en cours de négociation/finalisation :

Le 19 octobre 2015, le Groupe et Publicis Groupe ont annoncé être entrés en négociations exclusives en vue d'une augmentation de la participation de JCDecaux dans le capital de Metrobus de 33 % à 100 %. L'opération est soumise à des conditions suspensives usuelles, notamment l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

Le 2 novembre 2015, le Groupe et Outfront Media Inc. ont annoncé avoir conclu un accord pour l'acquisition de l'activité latino-américaine d'Outfront Media par JCDecaux Latin America/Corameq, détenu à 85 % par JCDecaux SA. Cette transaction, qui devrait être finalisée au cours du premier semestre 2016, est soumise aux conditions habituelles de clôture, dont les autorisations réglementaires.

Les principaux partenariats et acquisitions réalisés en 2015 sont détaillés au paragraphe 2.1 « Principaux mouvements de périmètre en 2015 ».

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 2015 comprennent la société JCDecaux SA et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et les coentreprises.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2015, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 2 mars 2016, sont établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les principes retenus pour l'établissement de ces informations financières résultent de l'application :

- de toutes les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2015. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm. Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

Le Groupe a appliqué les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1^{er} janvier 2015 :

- L'IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » ;
- Les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2011-2013.

Les comptes consolidés ont été retraités au 1^{er} janvier 2014 et au 31 décembre 2014 de l'IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » applicable au 1^{er} janvier 2015. L'application de l'IFRIC 21 précise la comptabilisation des taxes dues par une entité à une autorité publique en application de la législation fiscale et qui entrent dans le champ d'application d'IAS 37. L'application de cette nouvelle norme a pour impact la comptabilisation immédiate et en totalité des taxes, à la naissance du fait générateur de l'obligation telle que prévue par la législation fiscale.

Les changements décrits ci-dessus ont un impact de 0,8 million d'euros sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2014 et au 31 décembre 2014 (de -1,2 million d'euros sur le poste « Fournisseurs et autres créditeurs » et de 0,4 million d'euros sur le poste « Impôts différés passif ») en lien avec la Contribution sociale de solidarité en France. Ils sont sans impact sur le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2014.

L'application des autres amendements et normes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes

consolidés 2014 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 lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2015, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne. L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse.

1.2. Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La mise en équivalence est adoptée pour les coentreprises, sociétés sous contrôle conjoint, et les entreprises associées, sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées globalement sont éliminées.

Les résultats internes à l'ensemble consolidé sont également éliminés. Les plus ou moins-values sur cessions internes réalisées par une société mise en équivalence sont éliminées à hauteur du pourcentage de détention en contrepartie de la valeur des actifs cédés.

1.3. Enregistrement des opérations en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités

Les opérations libellées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. A la date d'arrêté comptable, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture et les différences de change en résultant sont enregistrées dans le compte de résultat.

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du Groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi, en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations de cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date de cession de l'investissement ou de déqualification. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

1.4. Conversion des états financiers des filiales

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en Euro qui est la monnaie de présentation et la monnaie fonctionnelle de la société mère.

La conversion des actifs et des passifs des filiales étrangères dans la monnaie de présentation du Groupe s'effectue au taux de change en vigueur à la date de clôture et leur compte de résultat est converti au taux de change moyen de la période. Les écarts résultant de cette conversion sont affectés directement dans les autres éléments du résultat global.

Lors de la cession totale ou partielle, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes avec prise de contrôle, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

1.5. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des 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 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », le paragraphe 1.11 « 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 4.17 « 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.

1.6. Distinction courant/non courant

A l'exception des impôts différés qui sont classés en actifs et passifs non courants, les actifs et passifs sont classés en courant lorsque leur recouvrabilité ou leur paiement est prévu au plus tard 12 mois après la date de clôture de l'exercice. Dans le cas contraire, ils sont classés en non courant.

1.7. Immobilisations incorporelles

1.7.1. Frais de développement

Selon la norme IAS 38, les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès lors que le Groupe peut démontrer :

- son intention, sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;

- l'existence d'avantages économiques futurs probables pour le Groupe ;
- la très forte probabilité de succès du Groupe ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les dépenses de développement immobilisées pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2004 incluent principalement tous les coûts liés au développement, à l'adaptation ou à la mise en valeur de gammes de mobilier urbain, dans le cadre de propositions de contrats ayant une forte probabilité de succès. Ces dépenses comprennent également la conception et la construction de modèles et prototypes.

Le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. Compte tenu d'une part, de la nature des coûts engagés (conception et construction de modèles et prototypes), d'autre part du taux de succès du groupe JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres de mobilier urbain, le Groupe considère que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir. L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

Les frais de développement portés à l'actif sont comptabilisés à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

1.7.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport reconnus lors de regroupements d'entreprises et sont amorties sur la durée des contrats. Elles comprennent également des droits d'entrée, amortis sur la durée des contrats, ainsi que des logiciels. Seuls les logiciels individualisés et clairement identifiés (notamment de type ERP), sont immobilisés et amortis sur une durée de 5 ans maximum. Les dépenses pour les autres logiciels sont constatées en charges de l'exercice.

1.8. Regroupement d'entreprises, acquisition de participation ne donnant pas le contrôle et cession de participation

La norme IFRS 3 révisée requiert l'application de la « méthode de l'acquisition » aux regroupements d'entreprises, qui consiste à évaluer à leur juste valeur les actifs et passifs acquis.

Le goodwill représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise, et diminuée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de pertes de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés conformément à la méthodologie décrite au paragraphe

1.10 « 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 ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, en application de la norme IFRS 10, les rachats de participation ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées et les cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle donnent lieu à la comptabilisation en variation de capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société-mère de la différence entre le prix d'acquisition ou de cession et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle. Les entrées et sorties de trésorerie correspondantes sont présentées dans le tableau des flux de trésorerie en « flux de trésorerie nets issus du financement ».

1.9. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Atribus, Mupis®, Seniors, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris, etc.) 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 10 ans.

Les dotations aux amortissements sont déterminées selon les durées normales d'utilisation suivantes :

Durées d'amortissement

Immobilisations corporelles :

- Bâtiments et constructions 10 à 50 ans
- Installations techniques, matériel et outillage (Hors mobiliers urbains et panneaux) 5 à 10 ans
- Mobiliers urbains et panneaux 2 à 20 ans

Autres immobilisations corporelles :

- Agencements divers, aménagements 5 à 10 ans
- Matériel de transport 3 à 15 ans
- Matériel informatique 3 à 5 ans
- Mobilier 5 à 10 ans

1.10. 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.

1.11. Titres mis en équivalence

Le goodwill constaté lors de l'acquisition figure dans le montant des titres mis en équivalence.

La quote-part de dépréciation des actifs reconnus lors de l'acquisition ou lors de l'ajustement de juste valeur de ceux existants figure sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul de la valeur recouvrable de l'actif, qui se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles au paragraphe 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill ».

1.12. Investissements financiers (Actifs disponibles à la vente)

Cette rubrique comprend les titres de participation dans des entités non consolidées.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, correspondant à leur prix d'acquisition. Par la suite, ils sont évalués à la juste valeur qui, en l'absence de prix cotés sur un marché actif, est proche de la valeur d'utilité qui tient compte de la quote-part des capitaux propres et de la valeur probable de recouvrement.

Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Lorsque le titre est cédé, les gains et pertes accumulés dans les capitaux propres sont recyclés en compte de résultat. Lorsqu'une diminution de valeur définitive intervient, le montant des gains accumulés est soldé en totalité ou à due concurrence de celle-ci. La perte nette est enregistrée en résultat si la perte totale est supérieure au total des gains accumulés.

1.13. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont principalement composés de prêts et de créances rattachées à des participations accordés aux entités mises en équivalence ou non consolidées, ainsi que de dépôts et cautionnements.

Au moment de la comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur (catégorie IAS 39 Prêts et créances).

Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti.

Une perte de valeur est enregistrée dans le compte de résultat lorsque la valeur de recouvrement de ces prêts et créances devient inférieure à leur valeur comptable.

1.14. 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.

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 courants.

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 du contrat ;
- un investissement net initial nul ou faible ;
- un règlement à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'actif ou au passif de l'état de situation financière à leur juste valeur, les variations de valeurs ultérieures étant enregistrées par contrepartie du compte de résultat, sauf s'ils ont été qualifiés de partie efficace de la couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. A ce jour, le Groupe ne met en place que deux types de couverture des actifs et passifs financiers :

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine dues à l'évolution des conditions de marché. La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie du compte de résultat - mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près) ;
- la couverture de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. La part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est recyclé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat.

La relation de couverture est traitée par rapport à un unique paramètre de marché, soit dans le cas du Groupe aujourd'hui, un taux de change ou un taux d'intérêt. Lorsqu'un même instrument dérivé couvre à la fois un risque de taux d'intérêt et un risque de change, les impacts taux et change sont traités séparément.

La comptabilité de couverture cesse lorsque l'instrument de couverture arrive à expiration ou est vendu, résilié ou exercé ou qu'il ne respecte plus les critères de qualification pour la comptabilité de couverture. Dans le cadre d'une couverture de transaction future hautement probable comptabilisée en autres éléments du résultat global, tout profit ou perte cumulé(e) réalisé(e) sur l'instrument de couverture de flux de trésorerie est maintenu(e) en capitaux propres jusqu'à ce que la transaction prévue se produise. S'il n'est plus attendu que la transaction couverte se produise, le profit ou la perte net(te) cumulé(e) comptabilisé(e) en autres éléments du résultat global est transféré(e) dans le résultat financier de l'exercice.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé(e) directement dans le résultat financier de l'exercice.

Le classement comptable des instruments dérivés en éléments courants ou non courants est déterminé par le classement comptable du sous-jacent auquel ils sont rattachés.

1.19. 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 2014 sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du Groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. La contrepartie de cet excédent est imputée en diminution des participations ne donnant pas le contrôle au passif de l'état de situation financière.

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, constatée 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. Le fait générateur de la vente d'espaces publicitaires est la réalisation de la campagne publicitaire dont la durée est comprise entre 1 semaine et 6 ans.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaires entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires.

Dans les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe assume les risques et avantages liés à l'activité, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation.

Les charges d'escomptes financiers sont déduites du chiffre d'affaires du Groupe.

1.24. 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 dans le cas d'un regroupement d'entreprise avec 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 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 2015

Les principales variations de périmètre intervenues en 2015 sont les suivantes :

Acquisitions (prises de contrôle)

Le 14 avril 2015, Equipamientos Urbanos de Guatemala, S.A. a acquis une participation complémentaire de 50 % dans la société Vista Centroamericana S.A. (Guatemala). Cette société antérieurement consolidée selon la méthode de la mise en équivalence à 50 % est désormais consolidée en intégration globale à 100 %.

Le 18 juin 2015, JCDecaux South Africa Holdings Limited a acquis 70 % de Continental Outdoor Media, leader de la communication extérieure en Afrique. Le groupe Continental est consolidé en intégration globale à l'exception de deux partenariats mis en équivalence.

Le 31 août 2015, JCDecaux Latin America Investments Holding S.L a acquis 70 % d'Eye Catcher Media, leader péruvien de la publicité dans les transports et les centres commerciaux. Cette société est consolidée en intégration globale.

Le 9 octobre 2015, Eumex a acquis une participation complémentaire de 50 % dans la société Tenedora De Acciones De Mobiliario, S.A. De C.V. (Mexique). Cette société antérieurement consolidée selon la méthode de la mise en équivalence est désormais consolidée en intégration globale à 100 %.

Le 5 novembre 2015, JCDecaux UK Ltd a acquis 100 % de la société In Focus Public Networks Limited qui opère des contrats de publicité extérieure sur les cabines téléphoniques de Londres, Manchester et Birmingham. Cette société est consolidée en intégration globale.

Le 16 novembre 2015, JCDecaux Europe Holding SAS a finalisé l'acquisition de 100 % de Cemusa (Corporacion Europea de Mobiliario Urbano SA), filiale du groupe FCC (Fomento de Construcciones y Contratas) dédiée à la communication extérieure en Espagne, aux États-Unis, au Brésil et en Italie, suite à l'accord signé en mars 2014. Le groupe Cemusa est consolidé en intégration globale à l'exception d'un partenariat mis en équivalence.

Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

En juillet 2015, la société Gewista Werbegesellschaft.mbh a acquis une participation complémentaire de 24,9 % dans la société MegaBoard Soravia GmbH (Autriche), du fait de l'exercice par le partenaire de son option de vente, portant ainsi son pourcentage de détention à 100 %. Cette société antérieurement consolidée en intégration globale reste consolidée en intégration globale.

Autres variations du pourcentage de détention

Le 30 juin 2015, JCDecaux Europe Holding a acquis une participation complémentaire de 27,65 % dans la société IGPDcaux (Italie), ce qui porte à 60 % le pourcentage de détention dans cette société contrôlée conjointement et consolidée selon la méthode de la mise en équivalence.

2.2. Effets des acquisitions

Les prises de contrôle réalisées en 2015, qui portent principalement sur Continental (Afrique), Cemusa (Espagne, Etats-Unis, Brésil, Italie), In Focus Public Networks Limited (Royaume-Uni) et Eye Catcher Media (Pérou) ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

EN MILLIONS D'EUROS		JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION
Actifs non courants		191,8
Actifs courants		164,8
Total Actif		356,6
Passifs non courants		66,3
Passifs courants		271,7
Total Passif		338,0
ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100 %	(A)	18,6
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	(B)	4,8
CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE	(C)	111,0
- dont prix d'acquisition ⁽¹⁾		109,4
- dont juste valeur de la quote-part antérieurement détenue		1,6
GOODWILL	(D)=(C)-(A)+(B)	97,2
- dont Goodwill alloué aux sociétés mises en équivalence	(E)	2,4
GOODWILL IFRS ⁽²⁾	(F)=(D)-(E)	94,8
Prix d'acquisition		-109,4
Trésorerie nette acquise		26,0
Acquisitions de titres de participation sur l'exercice		-83,4

⁽¹⁾ Principalement lié à Continental

⁽²⁾ L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions

Les valeurs des actifs et passifs acquis ainsi que les goodwill afférents à ces opérations sont déterminés de manière provisoire et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation des goodwill qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois maximum après la date de prise de contrôle.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est respectivement de 60,1 millions d'euros et de -1,0 million d'euros. L'impact complémentaire sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe si ces acquisitions avaient été réalisées au 1^{er} janvier 2015 serait une hausse de 123,0 millions d'euros du chiffre d'affaires et une baisse de 53,5 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 2015 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 394,3	1 355,4	457,9	3 207,6
Marge opérationnelle	441,6	201,5	52,1	695,2
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	184,7	154,6	18,2	357,5
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	152,0	44,9	32,5	229,4

⁽¹⁾ Dont une dotation nette relative aux tests de perte de valeur de -13,9 millions d'euros : -16,4 millions d'euros en Mobilier Urbain et +2,5 millions d'euros en Transport.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	3 207,6	-400,5	2 807,1
Marge opérationnelle	695,2	-112,5	582,7
Résultat d'exploitation	357,5	-87,4	270,1
Investissements corporels et incorporels nets	229,4	-27,5	201,9

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -400,5 millions d'euros de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur le chiffre d'affaires ajusté, se décompose en -413,5 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 2 807,1 millions d'euros.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 275,7	1 078,8	458,8	2 813,3
Marge opérationnelle	408,0	175,7	46,3	630,0
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	164,1	137,9	1,1	303,1
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	136,1	34,0	30,1	200,2

⁽¹⁾ Dont une dotation nette relative aux tests de perte de valeur de -31,8 millions d'euros : -20,2 millions d'euros en Mobilier Urbain, +1,6 million d'euros en Transport et -13,2 millions d'euros en Affichage.

⁽²⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	2 813,3	-331,1	2 482,2
Marge opérationnelle	630,0	-99,0	531,0
Résultat d'exploitation	303,1	-70,8	232,3
Investissements corporels et incorporels nets	200,2	-32,1	168,1

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -331,1 millions d'euros de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur le chiffre d'affaires ajusté, se décompose en -349,3 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » – et +18,2 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 2 482,2 millions d'euros.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

3.2. Par zone géographique

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2015 :

EN MILLIONS D'EUROS	ASIE-PACIFIQUE	EUROPE ⁽¹⁾	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DU MONDE	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	832,6	829,8	613,5	369,6	335,0	227,1	3 207,6

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	ASIE-PACIFIQUE	EUROPE ⁽¹⁾	FRANCE	ROYAUME-UNI	RESTE DU MONDE	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	656,2	765,0	621,3	331,2	270,3	169,3	2 813,3

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

Aucun client ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

3.3. Autres informations

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2015 se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	562,8	-26,0	536,8
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	26,2	-4,4	21,8
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	-229,4	27,5	-201,9
CASH-FLOW DISPONIBLE	333,4	1,5	334,9

⁽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 2014 se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	498,1	-17,4	480,7
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3,5	3,4	6,9
Investissements corporels et incorporels nets ⁽²⁾	-200,2	32,1	-168,1
CASH-FLOW DISPONIBLE	297,9	14,7	312,6

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽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 2015 et 2014 en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	1 170,8	1 125,4
Perte de valeur	0,0	0,0
Sorties	-0,2	0,0
Variations de périmètre	95,6	26,6
Conversion	5,4	18,8
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 271,6	1 170,8

4.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2015 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	47,5	686,6	31,1	765,2
Acquisitions/Augmentations	5,5	9,0	9,4	23,9
Sorties		-2,3	-0,1	-2,4
Variations de périmètre	2,4	27,3	1,9	31,6
Conversion	-0,9	13,8	0,3	13,2
Reclassements ⁽²⁾		2,5	-6,5	-4,0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	54,5	736,9	36,1	827,5
AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2015	-23,0	-422,3	-20,3	-465,6
Dotations	-4,9	-47,9	-0,6	-53,4
Perte de valeur	-0,2	-0,1		-0,3
Sorties		2,1	0,1	2,2
Variations de périmètre	-1,8	-2,4	-1,2	-5,4
Conversion	0,2	-9,1	-0,1	-9,0
Reclassements ⁽²⁾		1,6	2,6	4,2
AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2015	-29,7	-478,1	-19,5	-527,3
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	24,5	264,3	10,8	299,6
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	24,8	258,8	16,6	300,2

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Variations de l'exercice 2014 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1 ^{ER} JANVIER 2014	40,0	569,1	37,6	646,7
Acquisitions/Augmentations	7,2	11,7	6,0	24,9
Sorties	-0,2	-1,4	-0,4	-2,0
- Dont échange d'actifs			-0,3	-0,3
Variations de périmètre	0,1	64,6	0,2	64,9
Conversion	0,2	29,4	1,2	30,8
Reclassements ⁽²⁾	0,2	13,2	-13,5	-0,1
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	47,5	686,6	31,1	765,2
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 1 ^{ER} JANVIER 2014	-18,7	-339,7	-18,2	-376,6
Dotations	-4,3	-45,0	-0,9	-50,2
Perte de valeur		-6,1	-1,3	-7,4
Sorties	0,1	1,3		1,4
Variations de périmètre	-0,1	-17,6		-17,7
Conversion		-15,4	-0,6	-16,0
Reclassements ⁽²⁾		0,2	0,7	0,9
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2014	-23,0	-422,3	-20,3	-465,6
VALEUR NETTE AU 1 ^{ER} JANVIER 2014	21,3	229,4	19,4	270,1
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	24,5	264,3	10,8	299,6

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

4.2. Immobilisations corporelles

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015			31/12/2014
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	28,2	-1,4	26,8	25,2
Constructions	89,4	-68,3	21,1	19,6
Installations techniques, matériels et outillages	2 991,7	-2 000,5	991,2	850,3
Matériel de transport	144,7	-75,8	68,9	47,3
Autres immobilisations corporelles	161,2	-138,6	22,6	21,3
En cours, avances et acomptes	45,9	-3,4	42,5	58,9
TOTAL	3 461,1	-2 288,0	1 173,1	1 022,6

Variations de l'exercice 2015 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	26,6	85,7	2 634,4	340,6	3 087,3
- Dont location financement		4,3	5,4	41,2	50,9
- Dont coût de démontage			134,8		134,8
Acquisitions	0,1	1,9	101,3	106,3	209,6
- Dont acquisitions en location financement				5,3	5,3
- Dont coût de démontage			20,1		20,1
Sorties		-3,2	-131,7	-26,6	-161,5
- Dont sorties en location financement		-1,9		-4,4	-6,3
- Dont coût de démontage			-9,1		-9,1
Variations de périmètre	0,4	4,7	295,5	11,2	311,8
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	82,1	-82,3	-0,1
Conversion	1,1	0,2	10,1	2,6	14,0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	28,2	89,4	2 991,7	351,8	3 461,1
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2015	-1,4	-66,1	-1 784,1	-213,1	-2 064,7
- Dont location financement		-4,2	-5,4	-14,1	-23,7
- Dont coût de démontage			-80,0		-80,0
Dotations nettes des reprises		-2,2	-172,5	-21,7	-196,4
- Dont dotations sur location financement				-7,3	-7,3
- Dont coût de démontage			-13,2		-13,2
Perte de valeur			-3,6	1,2	-2,4
Sorties		2,8	128,3	22,9	154,0
- Dont sorties sur location financement		1,9		3,3	5,2
- Dont coût de démontage			7,9		7,9
Variations de périmètre		-2,7	-156,1	-5,5	-164,3
Reclassements ⁽¹⁾				-0,2	-0,2
Conversion		-0,1	-12,5	-1,4	-14,0
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2015	-1,4	-68,3	-2 000,5	-217,8	-2 288,0
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	25,2	19,6	850,3	127,5	1 022,6
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	26,8	21,1	991,2	134,0	1 173,1

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Variations de l'exercice 2014 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2014	24,0	81,8	2 531,8	318,6	2 956,2
- Dont location financement		4,3	5,4	23,3	33,0
- Dont coût de démontage			122,5		122,5
Acquisitions		2,3	81,5	99,1	182,9
- Dont acquisitions en location financement				18,8	18,8
- Dont coût de démontage			16,5		16,5
Sorties		-0,3	-123,7	-27,1	-151,1
- Dont sorties en location financement				-1,8	-1,8
- Dont coût de démontage			-11,8		-11,8
Variations de périmètre	1,5	1,6	55,7	5,4	64,2
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	57,8	-60,8	-2,9
Conversion	1,1	0,2	31,3	5,4	38,0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	26,6	85,7	2 634,4	340,6	3 087,3
AMORTISSEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2014	-1,0	-63,2	-1 664,6	-209,4	-1 938,2
- Dont location financement		-4,1	-5,4	-8,7	-18,2
- Dont coût de démontage			-65,4		-65,4
Dotations nettes des reprises	-0,2	-2,7	-174,9	-19,0	-196,8
- Dont dotations sur location financement		-0,1		-6,2	-6,3
- Dont coût de démontage			-14,8		-14,8
Perte de valeur			-15,3	-4,3	-19,6
Sorties		0,2	117,3	25,6	143,1
- Dont sorties sur location financement				1,7	1,7
- Dont coût de démontage			8,6		8,6
Variations de périmètre	-0,1	-0,3	-23,8	-3,6	-27,8
Reclassements ⁽¹⁾		0,1	-1,5	-0,1	-1,5
Conversion	-0,1	-0,2	-21,3	-2,3	-23,9
AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2014	-1,4	-66,1	-1 784,1	-213,1	-2 064,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2014	23,0	18,6	867,2	109,2	1 018,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	25,2	19,6	850,3	127,5	1 022,6

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2015, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 24,3 millions d'euros contre 27,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 et se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
Constructions	0,1	0,1
Matériel de transport	23,9	26,9
Autres immobilisations corporelles	0,3	0,2
TOTAL	24,3	27,2

Plus de 80 % des immobilisations corporelles du Groupe sont constituées de mobilier urbain et autres structures publicitaires. Ces immobilisations représentent une gamme de produits très divers (Seniors, MUPIS®, 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. La valeur nette comptable des constructions s'élève à 21,1 millions d'euros. Le Groupe est propriétaire de 99 % de ces constructions, le restant étant détenu en location financement. Les constructions sont composées de bâtiments administratifs et d'entrepôts, principalement en Allemagne et en France pour respectivement 6,7 millions d'euros et 4,0 millions d'euros.

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 :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015			31/12/2014		
	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL	GOODWILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	358,5	399,6	758,1	358,5	389,8	748,3
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	141,8	45,3	187,1	141,7	50,4	192,1
Aéroports Monde ⁽²⁾	122,5	60,3	182,8	122,6	45,1	167,7
Affichage Royaume-Uni	173,8	54,0	227,8	164,0	48,1	212,1
Affichage France	115,4	9,1	124,5	115,4	8,1	123,5
Mobilier Urbain France	86,4	385,5	471,9	86,4	374,2	460,6
Autres ⁽³⁾	273,2	463,6	736,8	182,2	364,1	546,3
TOTAL	1 271,6	1 417,4	2 689,0	1 170,8	1 279,8	2 450,6

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 de Cemusa, figurant sur la ligne « Autres », sont en cours d'allocation et n'ont pas fait l'objet de tests de perte de valeur.

⁽¹⁾ Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour perte à terminaison, d'un montant de respectivement 26,8 millions d'euros et 14,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014, et sont également présentés diminués des impôts différés passif nets liés aux contrats reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement 29,1 millions d'euros et 28,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

⁽²⁾ Les actifs incorporels et corporels d'un montant de 60,3 millions d'euros relatifs à l'UGT Aéroports Monde comprennent 28,7 millions d'euros appartenant à la zone géographique Reste du Monde.

⁽³⁾ Le montant des goodwill de 273,2 millions d'euros et le montant des actifs incorporels et corporels de 463,6 millions d'euros sur la ligne « Autres » comprennent respectivement 82,4 millions d'euros et 119,6 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 2015 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une dotation nette de perte de valeur globale de -2,7 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi qu'une dotation nette de provision pour perte à terminaison de -11,2 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact négatif de -7,5 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe (contre -14,2 millions d'euros en 2014).

Le taux d'actualisation, le taux de croissance de la marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini pour les projections de l'activité Affichage sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le Groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 7,0 % à 19,0 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,0 % en 2015 (identique à 2014), est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour, Corée du Sud, Australie et Chili, où

le Groupe exerce 59,0 % de son activité. Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort à 9,2 % en 2015.

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 croissance normatif de la 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 croissance normatif de la 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 immobilisations corporelles et incorporelles ni sur les goodwill 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 -1,0 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la 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 croissance normatif de la marge opérationnelle sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur de -2,0 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'une dotation aux provisions pour perte à terminaison additionnelle de -1,5 million d'euros ;
- qu'une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de respectivement 50 points de base pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et de 200 points de base pour la zone géographique Reste du Monde, 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.

4.4. Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
Coentreprises	310,0	294,0
Entreprises associées	179,3	181,2
TOTAL ⁽¹⁾	489,3	475,2

⁽¹⁾ Dont 61,4 millions d'euros relatifs à la zone Reste du Monde.

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 ».

Aucune perte de valeur n'a été constatée en 2015. En 2014, une perte de valeur des coentreprises avait été constatée à hauteur de -7,1 millions d'euros.

Sur les sociétés mises en équivalence et appartenant aux zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique, aucune perte de valeur ne serait à constater en faisant varier les trois hypothèses-clés retenues par le Groupe : augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation, diminution de 50 points de base appliquée respectivement au taux de croissance normatif de la marge opérationnelle et au taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage.

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 -8,1 millions 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 croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -4,1 millions d'euros 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 entraînerait une perte de valeur de -7,4 millions d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence pour lesquelles les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la base d'une projection à l'infini.

4.5. Investissements financiers et autres actifs financiers (courant et non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
INVESTISSEMENTS FINANCIERS	0,8	0,8
Prêts	66,5	42,1
Créances rattachées à des participations	9,0	17,5
Autres immobilisations financières	43,3	21,3
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	118,8	80,9
TOTAL	119,6	81,7

L'augmentation des autres actifs financiers de 37,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 concerne principalement une hausse des prêts accordés aux coentreprises et des dépôts de garantie pour l'exécution de contrats opérationnels.

L'échéance des autres actifs financiers se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
≤ 1 an	10,3	5,5
> 1 an & ≤ 5 ans	100,3	73,2
> 5 ans	8,2	2,2
TOTAL	118,8	80,9

4.6. Autres créances (non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
- Charges constatées d'avance	28,5	30,3
- Créances diverses	6,4	3,5
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,0	-2,1
Total Autres créances (non courants)	34,9	33,8
Total Dépréciation des Autres créances (non courant)	-2,0	-2,1
TOTAL	32,9	31,7

4.7. Stocks

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
Valeur brute des stocks	128,6	114,9
<i>Dépréciation</i>	-28,7	-22,4
TOTAL	99,9	92,5

4.8. Clients et autres débiteurs

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
- Créances clients	772,2	672,1
<i>Dépréciation des créances clients</i>	-34,8	-30,6
- Créances diverses	18,8	26,1
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-1,8	-1,9
- Autres créances d'exploitation	27,3	19,0
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	-0,2	-0,2
- Créances fiscales diverses	46,5	36,8
- Créances sur cession d'immobilisations et subventions d'équipement à recevoir	1,3	3,8
- Avances et acomptes versés	7,6	6,7
- Charges constatées d'avance	50,2	55,4
Total Clients et autres débiteurs	923,9	819,9
Total Dépréciation des Créances clients et autres débiteurs	-36,8	-32,7
TOTAL	887,1	787,2

L'augmentation des créances clients et autres débiteurs de 99,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 est principalement liée aux variations de périmètre pour 74,1 millions d'euros et de change pour 20,1 millions d'euros.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 287,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 256,9 millions d'euros au 31 décembre 2014. 7,4 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2015, contre 6,9 % au 31 décembre 2014. Ces créances ne font pas l'objet de dépréciation car le Groupe considère qu'elles ne présentent pas de risque de recouvrement.

4.9. Trésorerie gérée

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
Trésorerie	157,5	198,0
Equivalents de trésorerie	75,7	596,8
Total Trésorerie et Equivalents de trésorerie	233,2	794,8
Actifs financiers de trésorerie	77,7	41,8
TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE	310,9	836,6

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de 233,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 77,7 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie.

Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 7,3 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2015, contre 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2015 sont constitués de 42,3 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 41,8 millions d'euros au 31 décembre 2014) et de 35,4 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe. 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.

4.10.2. Variation des impôts différés nets

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014 RETRAITÉ ⁽¹⁾	CHARGE NETTE	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2015
Impôts différés actif	31,1	13,2	-0,1	1,2	3,2	48,6
Impôts différés passif	-82,0	6,4	-0,6	1,3	-5,1	-80,0
TOTAL	-50,9	19,6	-0,7	2,5	-1,9	-31,4

⁽¹⁾ Les données sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRIC 21 dont les impacts sont présentés au paragraphe 1.1 « Principes d'établissement des comptes du Groupe ».

4.10.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2015, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 64,7 millions d'euros, contre 35,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

4.10. Impôts différés nets

4.10.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Immobilisations corporelles et incorporelles	-108,3	-109,7
Reports déficitaires	8,0	7,5
Provisions pour démontage	22,4	20,9
Provisions pour retraites et avantages assimilés	19,3	20,1
Loyers différés	21,5	15,6
Autres	5,7	-5,3
TOTAL	-31,4	-50,9

⁽¹⁾ Les données sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRIC 21 dont les impacts sont présentés au paragraphe 1.1 « Principes d'établissement des comptes du Groupe ».

4.11. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2015, le capital s'établit à 3 236 483,41 euros divisé en 212 299 238 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2015 et au 31 décembre 2015 :

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1^{ER} JANVIER 2015	223 934 334
Emission d'actions suite à l'octroi d'actions gratuites	13 076
Emission d'actions suite aux levées d'options	851 828
Annulation des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions propres	- 12 500 000
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2015	212 299 238

Au 31 décembre 2015, JCDecaux SA ne détient aucune action propre.

Le 16 février 2015, 546 304 options de souscription d'actions ont été attribuées, au prix d'exercice de 31,29 euros. La charge relative à tous les plans en cours s'élève à 2,9 millions d'euros en 2015.

L'Assemblée Générale du 13 mai 2015 a décidé le versement d'un dividende de 0,50 euro pour chacune des 223 934 334 actions composant le capital social au 31 décembre 2014. Cette distribution est soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes enregistrée en impôts au compte de résultat.

Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) ouverte le 12 juin 2015 et clôturée le 9 juillet 2015, 12 500 000 actions ont été rachetées par JCDecaux SA le 17 juillet 2015 au prix unitaire de 40 euros, soit 5,58 % du capital au 1^{er} janvier 2015. Dans sa séance du 20 juillet 2015, le Directoire a annulé les actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions de la société.

Les capitaux propres au 31 décembre 2015 sont diminués du montant du rachat d'actions propres pour 502,8 millions d'euros (dont 2,8 millions d'euros de frais nets d'impôt liés à l'offre).

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 2014 et 2015.

4.12. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014	DOTATIONS	ACTUALISATION ⁽¹⁾	REPRISES		ECARTS ACTUARIELS/PLAFONNEMENT DES ACTIFS	RECLASSEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2015
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES					
Provisions pour démontage	191,1	12,4	11,6	-10,4	-3,1			4,1	5,2	210,9
Provisions pour retraites et avantages assimilés	72,0	4,7	1,6	-6,6	-0,1	-1,8	0,3	0,5	0,2	70,8
Provisions pour litiges	11,4	2,1		-0,5	-4,6			-0,2	4,7	12,9
Autres provisions ⁽²⁾	28,4	22,9		-3,6	-1,9			-0,3	3,5	49,0
TOTAL	302,9	42,1	13,2	-21,1	-9,7	-1,8	0,3	4,1	13,6	343,6

⁽¹⁾ Dont 7,7 millions d'euros constatés en contrepartie des immobilisations corporelles.

⁽²⁾ Dont 26,8 millions d'euros de provisions pour perte à terminaison au 31 décembre 2015 contre 14,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 2015, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 8,4 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 1,5 % au 31 décembre 2015, contre un taux de 2,0 % au 31 décembre 2014. Le changement de taux a pour effet une augmentation des provisions pour démontage de 7,7 millions d'euros, en contrepartie des immobilisations corporelles dans l'état de situation financière. L'utilisation d'un taux de 1,0 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 8,7 millions d'euros.

4.12.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés

4.12.2.1. Caractéristiques des plans à prestations définies

Les engagements à prestations définies du Groupe vis-à-vis du personnel sont principalement constitués d'engagements de retraite (indemnités conventionnelles de départs et prestations de retraites, retraites complémentaires dont bénéficient les cadres dirigeants de certaines filiales du Groupe) et d'autres avantages à long terme versés pendant la durée de l'emploi tels que les médailles du travail ou jubilés.

Les engagements du Groupe concernent principalement la France, le Royaume-Uni et l'Autriche.

En France, les indemnités de fin de carrière sont calculées selon la convention nationale de la Publicité. Une partie de l'engagement est couvert par les cotisations versées à un fonds externe par les sociétés françaises du Groupe JCDecaux.

Au Royaume-Uni, les engagements de retraite sont principalement constitués d'un plan de pension dont bénéficiait un certain nombre de salariés de la société JCDecaux UK Ltd. En décembre 2002, les droits acquis au titre de ce régime ont été gelés.

En Autriche, les engagements sont principalement constitués d'indemnités légales de départ.

4.12.2.2. Informations financières

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2015	2014
Taux d'actualisation ⁽¹⁾		
Zone Euro	2,10 %	2,00 %
Royaume-Uni	3,70 %	3,90 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	1,90 %	2,20 %
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 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
Dettes actuarielles à l'ouverture	13,3	85,9	6,9	106,1
Coût des services rendus	1,0	2,3	0,6	3,9
Charge d'intérêt	0,5	3,3	0,2	4,0
Acquisitions/cessions de régimes			0,1	0,1
Écarts actuariels ⁽¹⁾	1,5	9,8	0,5	11,8
Prestations payées	-1,1	-3,4	-0,6	-5,1
Conversion	0,2	2,8		3,0
Autres				0,0
Dettes actuarielles à la clôture	15,4	100,7	7,7	123,8
<i>dont France</i>	9,0	49,1	4,8	62,9
<i>dont autres pays</i>	6,4	51,6	2,9	60,9
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
Actifs à l'ouverture		45,6		45,6
Produit d'intérêt		2,0		2,0
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		1,7		1,7
Contributions employeur		3,5		3,5
Prestations payées		-3,4		-3,4
Conversion		2,4		2,4
Autres				0,0
Actifs à la clôture		51,8		51,8
<i>dont France</i>		7,1		7,1
<i>dont autres pays</i> ⁽²⁾		44,7		44,7
PROVISIONS				
Couverture financière	15,4	48,9	7,7	72,0
Plafonnement des actifs				0,0
Provisions à la clôture	15,4	48,9	7,7	72,0
<i>dont France</i>	9,0	42,0	4,8	55,8
<i>dont autres pays</i>	6,4	6,9	2,9	16,2
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,5	3,3	0,2	4,0
Produit d'intérêt		-2,0		-2,0
Coût des services rendus	1,0	2,3	0,6	3,9
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			0,3	0,3
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,5	3,6	1,1	6,2
<i>dont France</i>	0,7	3,4	0,5	4,6
<i>dont autres pays</i>	0,8	0,2	0,6	1,6

⁽¹⁾ Dont -3,1 millions d'euros liés aux écarts d'expérience, + 14,9 millions d'euros liés aux hypothèses financières et aucun impact lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

• en 2015 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
Dettes actuarielles à l'ouverture	15,4	100,7	7,7	123,8
Coût des services rendus	1,5	2,8	0,4	4,7
Charge d'intérêt	0,4	3,0	0,1	3,5
Liquidations de régimes	-0,8			-0,8
Acquisitions/cessions de régimes			0,2	0,2
Écarts actuariels ⁽¹⁾	-0,4	-0,4		-0,8
Cotisations salariés		0,1		0,1
Prestations payées	-1,3	-2,7	-0,4	-4,4
Conversion	0,1	2,7		2,8
Autres	0,3			0,3
Dettes actuarielles à la clôture	15,2	106,2	8,0	129,4
<i>dont France</i>	9,6	48,2	4,7	62,5
<i>dont autres pays</i>	5,6	58,0	3,3	66,9
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
Actifs à l'ouverture		51,8		51,8
Produit d'intérêt		1,9		1,9
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		1,0		1,0
Contributions employeur		4,2		4,2
Contributions employés		0,1		0,1
Prestations payées		-2,7		-2,7
Conversion		2,3		2,3
Autres				0,0
Actifs à la clôture		58,6		58,6
<i>dont France</i>		7,4		7,4
<i>dont autres pays</i> ⁽²⁾		51,2		51,2
PROVISIONS				
Couverture financière	15,2	47,6	8,0	70,8
Plafonnement des actifs				0,0
Provisions à la clôture	15,2	47,6	8,0	70,8
<i>dont France</i>	9,6	40,8	4,7	55,1
<i>dont autres pays</i>	5,6	6,8	3,3	15,7
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,4	3,0	0,1	3,5
Produit d'intérêt		-1,9		-1,9
Coût des services rendus	1,5	2,8	0,4	4,7
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme				0,0
Liquidations de régimes	-0,8			-0,8
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,1	3,9	0,5	5,5
<i>dont France</i>	0,8	3,2	0,2	4,2
<i>dont autres pays</i>	0,3	0,7	0,3	1,3

⁽¹⁾ Dont 0,1 million d'euros lié aux écarts d'expérience, -1,4 million d'euros lié aux hypothèses financières et 0,5 million d'euros lié aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2015 s'élève à 129,4 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (48 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (40 %) et Autriche (6 %).

Les évaluations ont été effectuées par un actuair indépendant qui a également réalisé des tests de sensibilité pour chacun des plans.

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 9,0 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 4,0 millions d'euros sur la valeur actuelle de la dette actuarielle ;
- une augmentation de 50 points de base du taux d'inflation aurait un impact à la hausse de 2,2 millions d'euros sur la valeur actuelle de la dette actuarielle.

Les variations observées dans le cadre de ces tests de sensibilité ne remettent pas en cause les taux retenus dans le cadre de l'établissement des comptes, taux jugés les plus proches du marché.

Les mouvements nets des provisions pour retraites et avantages assimilés sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Au 1 ^{er} janvier	72,0	60,5
Charge de l'exercice	5,5	6,2
Ecart de conversion	0,5	0,6
Cotisations versées	-4,2	-3,5
Prestations payées	-1,7	-1,7
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-1,8	9,8
Autres	0,5	0,1
Au 31 décembre	70,8	72,0
Dont comptabilisé en :		
- en résultat d'exploitation	2,0	1,0
- en résultat financier	-1,6	-2,0
- en autres éléments du résultat global	1,3	-10,4

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	31/12/2015		31/12/2014	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	26,3	45 %	24,0	46 %
Obligations d'état	24,8	42 %	18,4	36 %
Obligations d'entreprises	1,3	2 %	4,2	8 %
Immobilier	2,8	5 %	2,2	4 %
Contrats d'assurance	3,2	6 %	2,9	6 %
Autres	0,2	0%	0,1	0 %
TOTAL	58,6	100 %	51,8	100 %

Les actifs de couverture sont des actifs cotés en dehors de l'immobilier qui est non coté.

4.12.2.3. Informations sur les flux futurs

Le Groupe prévoit de verser en 2016 des cotisations aux fonds de couverture pour 2,3 millions d'euros.

La durée moyenne pondérée est de respectivement 12 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 actuellement défini jusqu'en 2024.

4.12.2.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 34,7 millions d'euros en 2015 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur) contre 30,9 millions d'euros en 2014 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur).

4.12.2.5. Régimes multi-employeurs

Le Groupe participe à trois plans multi-employeur à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). Une évaluation est faite selon les normes locales chaque année. A ce jour, il n'est pas possible de déterminer de façon isolée la dette actuarielle de la société JCDecaux Sverige AB. Au 31 décembre 2014, les trois plans étaient en surplus pour un montant total de 1 866,0 millions d'euros, au niveau national, selon les évaluations locales propres à ces engagements. La charge reconnue dans les comptes consolidés du Groupe au titre de ces trois plans est égale aux cotisations versées sur l'année 2015, soit 0,4 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera stable en 2016.

4.12.3. Provisions pour litiges

Les provisions pour litiges représentent un montant de 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2015. Les risques provisionnés sur la ligne « Autres provisions » sont reclassés sur la ligne « Provisions pour litiges » dès lors qu'une procédure est engagée.

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et à ses relations avec les fournisseurs. Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des autorités publiques) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est partie à des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges fiscaux.

La Direction Juridique du Groupe recense l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risque), en fait un suivi régulier et croise ces informations avec celles détenues par la Direction Financière. Le montant des provisions constituées pour ces litiges résulte d'une analyse au cas par cas, en fonction des

positions des plaignants, de l'appréciation des conseils juridiques du Groupe et des éventuels jugements prononcés.

4.12.4. Autres provisions

Les autres provisions d'un montant de 49,0 millions d'euros sont constituées à hauteur de 2,5 millions d'euros de provisions pour risques fiscaux, à hauteur de 26,8 millions d'euros de provisions pour perte à terminaison et de provisions diverses pour 19,7 millions d'euros.

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, 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 et pour lesquels le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, le Groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 7,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2014. 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	31/12/2015			31/12/2014		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN (1)	175,5	524,3	699,8	193,1	544,8	737,9
Instruments financiers actifs	-3,4		-3,4	-2,0		-2,0
Instruments financiers passifs	0,2		0,2	5,6		5,6
Instruments financiers de couverture (2)	-3,2	0,0	-3,2	3,6	0,0	3,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)	233,2		233,2	794,8		794,8
Concours bancaires	-14,8		-14,8	-11,6		-11,6
Trésorerie nette (3)	218,4	0,0	218,4	783,2	0,0	783,2
Actifs financiers de trésorerie (**)	77,7		77,7	41,8		41,8
DETTE FINANCIÈRE NETTE (hors engagements de rachat de minoritaires) (5) = (1) + (2) - (3) - (4)	-123,8	524,3	400,5	-628,3	544,8	-83,5

(*) Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de 233,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 794,8 millions d'euros au 31 décembre 2014). Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 7,3 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2015, contre 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(**) Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2015 sont constitués de 42,3 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 41,8 millions d'euros au 31 décembre 2014) et de 35,4 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe. 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 de la revalorisation à la juste valeur du fait des couvertures et du coût amorti :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015			31/12/2014		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN (1)	175,5	524,3	699,8	193,1	544,8	737,9
Impact du coût amorti		5,5	5,5		5,4	5,4
Impact de la couverture de juste valeur			0,0	5,6		5,6
Revalorisation IAS 39 (2)	0,0	5,5	5,5	5,6	5,4	11,0
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE (3)=(1)+(2)	175,5	529,8	705,3	198,7	550,2	748,9

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015			31/12/2014		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires		500,0	500,0	97,4	500,0	597,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	127,4	0,3	127,7	60,7	24,8	85,5
Emprunts divers	31,4	11,6	43,0	22,9	4,5	27,4
Emprunts de location financement	7,7	17,9	25,6	7,7	20,9	28,6
Intérêts courus	9,0		9,0	10,0		10,0
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE	175,5	529,8	705,3	198,7	550,2	748,9

La dette financière du Groupe comprend principalement un emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018, porté par JCDecaux SA.

Elle comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA, pour 127,7 millions d'euros ;
- des emprunts divers pour 43,0 millions d'euros dont principalement des emprunts de JCDecaux SA et ses filiales auprès des coentreprises du Groupe ;
- des dettes de location financement pour 25,6 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des intérêts courus pour 9,0 millions d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA, après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt, est de l'ordre de 2 % sur l'année 2015.

Au 31 décembre 2015, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825 millions d'euros. En juillet 2015, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne de crédit, permettant de réduire la marge et de porter son montant de 600 à 825 millions d'euros. De plus la maturité de cette ligne a été portée à juillet 2020 avec deux extensions possibles d'un an.

Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Au 31 décembre 2015, 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 24 juin 2015, et celle de Standard and Poor's du 17 novembre 2015), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Echéance des dettes financières (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
Échéance à moins d'un an	175,5	198,7
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	529,1	545,8
Échéance à plus de 5 ans	0,7	4,4
TOTAL	705,3	748,9

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Ventilation des dettes financières par devise (après swaps d'émission et swaps de change)

	31/12/2015		31/12/2014	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	711,7	101 %	791,5	106 %
Dollar américain	115,8	16 %	60,9	8 %
Shekel israélien	40,4	6 %	31,1	4 %
Rand sud-africain	27,3	4 %	2,5	0 %
Yuan chinois	26,7	4 %	33,4	4 %
Dirham des Emirats Arabes Unis ⁽¹⁾	-63,2	-9 %	-47,9	-6 %
Dollar de Hong Kong ⁽¹⁾	-185,1	-26 %	-146,0	-19 %
Autres	31,7	4 %	23,4	3 %
TOTAL	705,3	100 %	748,9	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)

	31/12/2015		31/12/2014	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	537,0	76 %	549,4	73 %
Taux variable	168,3	24 %	199,5	27 %
TOTAL	705,3	100 %	748,9	100 %

Dettes financières liées aux contrats de location financement

La dette financière liée aux contrats de location financement se décompose de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015			31/12/2014		
	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	8,2	-0,5	7,7	8,4	-0,7	7,7
Entre 1 et 5 ans	18,4	-0,9	17,5	19,2	-0,9	18,3
Plus de 5 ans	0,4	0,0	0,4	2,8	-0,2	2,6
TOTAL	27,0	-1,4	25,6	30,4	-1,8	28,6

4.14. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 120,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 118,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Elles sont composées principalement d'un engagement d'achat, auprès de la société partenaire Progress, et de sa participation dans la société Gewista Werbe GmbH, exerçable entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019.

L'augmentation de 2,3 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015 correspond principalement aux effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de

rachats de minoritaires pour 5,5 millions d'euros compensés partiellement par l'exercice d'un put.

4.15. Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre les risques de taux et de change. L'utilisation de ces instruments financiers concerne principalement JCDecaux SA.

4.15.1. Instruments financiers de couverture à l'émission de l'USPP

En avril 2015, JCDecaux SA a procédé au remboursement des deux dernières tranches de son emprunt obligataire émis en 2003

(USPP) pour 97,4 millions d'euros. Les instruments de couverture associés à cet emprunt sont également arrivés à échéance. Leur valeur était de -5,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

4.15.2. 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 termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et le montant des prestations ou achats intra-groupe est faible. De ce fait, la majeure partie du risque de change provient

des effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Le risque de change sur les flux provient principalement des opérations financières (refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères en application de la politique de centralisation de la trésorerie du Groupe). Le Groupe couvre ce risque en mettant en place principalement des swaps de change à court terme.

Du fait de l'élimination en consolidation de ces prêts et emprunts intra-groupe, seule la valorisation des instruments financiers de couverture apparaît à l'actif ou au passif de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2015, les principales positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
Achats à terme contre euro :		
Dollar de Hong-Kong	174,0	144,2
Dollar américain	71,1	66,2
Dirham des Emirats Arabes Unis	61,6	47,6
Dollar australien	14,3	14,7
Dollar singapourien	7,5	3,5
Couronne suédoise	7,0	10,2
Autres	18,8	45,5
Ventes à terme contre euro :		
Shekel israélien	40,8	31,1
Livre sterling	29,9	0,0
Rand sud africain	27,3	2,5
Yen japonais	12,6	14,7
Livre turque	11,7	14,4
Peso mexicain	10,4	9,5
Autres	29,4	20,0
Achat à terme contre yuan chinois :		
Dollar américain	19,9	0,0
Achat à terme contre peso colombien :		
Dollar américain	0,0	10,3
Vente à terme contre peso mexicain :		
Dollar américain	0,0	9,5

Au 31 décembre 2015, la valeur de marché des instruments financiers de change s'élève à +3,2 millions d'euros contre +1,7 million d'euros au 31 décembre 2014.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

4.16. Fournisseurs et autres créiteurs (passif courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014 RETRAITÉ (1)
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	741,9	588,7
Dettes fiscales et sociales	198,7	183,7
Produits constatés d'avance	110,6	80,9
Dettes sur acquisition d'immobilisations	10,0	5,2
Autres créiteurs	57,6	32,1
TOTAL	1 118,8	890,6

(1) Les données sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRIC 21 dont les impacts sont présentés au paragraphe 1.1 « Principes d'établissement des comptes du Groupe ».

L'augmentation des dettes courantes de 228,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 est principalement liée aux variations de périmètre pour 175,9 millions d'euros et de change pour 24,5 millions d'euros.

Les dettes d'exploitation sont des dettes de maturité inférieure ou égale à un an.

4.17. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2015					TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI		
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	2,9	0,5				3,4	3,4
Investissements financiers	(2)			0,8			0,8	0,8
Autres actifs financiers					118,8		118,8	118,8
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				4,0		4,0	4,0
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				782,8		782,8	782,8
Trésorerie		157,5					157,5	157,5
Equivalents de trésorerie	(4)	75,7					75,7	75,7
Actifs financiers de trésorerie	(1)	77,7					77,7	77,7
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		313,8	0,5	0,8	905,6	0,0	1 220,7	1 220,7
Dettes financières	(5)					-699,8	-699,8	-717,5
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-120,7					-120,7	-120,7
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)		-0,2				-0,2	-0,2
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)					-798,4	-798,4	-798,4
Autres créiteurs (non courant)	(3)	-0,4				-5,9	-6,3	-6,3
Concours bancaires		-14,8					-14,8	-14,8
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-135,9	-0,2	0,0	0,0	-1 504,1	-1 640,2	-1 657,9

(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 sous séquestre pour 35,4 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 2015. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 1,5 million d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

(3) Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens de l'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 45,0 millions d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 30,7 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 l'emprunt obligataire dont la juste valeur est évaluée à 515,7 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 201,8 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2014						
	JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif) (1)	1,0	1,0				2,0	2,0
Investissements financiers (2)			0,8			0,8	0,8
Autres actifs financiers				80,9		80,9	80,9
Clients et créances diverses (non courant) (3)				1,3		1,3	1,3
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant) (3)				688,3		688,3	688,3
Trésorerie	198,0					198,0	198,0
Equivalents de trésorerie (4)	596,8					596,8	596,8
Actifs financiers de trésorerie (1)	41,8					41,8	41,8
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	837,6	1,0	0,8	770,5	0,0	1 609,9	1 609,9
Dettes financières					-737,9	-737,9	-761,5
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires (2)	-118,4					-118,4	-118,4
Instruments financiers dérivés (passif) (1)	-5,5	-0,1				-5,6	-5,6
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant) (3)	-1,0				-614,8	-615,8	-615,8
Autres créditeurs (non courant) (3)					-11,1	-11,1	-11,1
Concours bancaires	-11,6					-11,6	-11,6
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	-136,5	-0,1	0,0	0,0	-1 363,8	-1 500,4	-1 524,0

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables (Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)). L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur leur juste valeur est le taux d'actualisation, établi à 2 % au 31 décembre 2014. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 1,9 million d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

⁽⁴⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix 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 (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)) pour 596,5 millions d'euros.

5. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires IFRS s'élève à 2 807,1 millions d'euros en 2015 comparativement à 2 482,2 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 13,1 %.

5.2. Charges d'exploitation nettes

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Baux et redevances	-1 135,9	-952,7
Autres charges d'exploitation nettes	-495,4	-465,7
Impôts et taxes	-5,4	-5,6
Frais de personnel	-587,7	-527,2
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽¹⁾	-2 224,4	-1 951,2
Dotations aux provisions nettes des reprises	0,1	14,3
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-252,5	-274,2
Perte de valeur des goodwill	0,0	0,0
Pièces détachées maintenance	-45,4	-40,9
Autres produits opérationnels	8,9	12,7
Autres charges opérationnelles	-23,7	-10,6
TOTAL	-2 537,0	-2 249,9

⁽¹⁾ dont -1 768,2 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -456,2 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2015 (contre respectivement -1 550,9 millions d'euros et -400,3 millions d'euros en 2014).

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'un droit d'exploitation publicitaire.

En 2015, les baux et redevances s'élèvent à 1 135,9 millions d'euros :

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	CHARGES FIXES	CHARGES VARIABLES
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-993,4	-696,0	-297,4
Baux Affichage	-142,5	-110,9	-31,6
TOTAL	-1 135,9	-806,9	-329,0

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 51,8 millions d'euros en 2015, 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 9,1 millions d'euros en 2015, contre 7,9 millions d'euros en 2014.

Impôts et taxes

Ce poste comprend les impôts et charges similaires autres que l'impôt sur les bénéfices. Les principaux impôts comptabilisés dans ce poste sont les impôts fonciers.

Frais de personnel

Ce poste comprend les salaires, charges sociales, paiements fondés sur des actions et avantages versés au personnel, y compris le personnel chargé de l'installation et de l'entretien du mobilier, les équipes de recherche et développement, la force de vente ainsi que le personnel administratif.

Ce poste prend également en compte les charges liées aux plans d'intéressement et de participation des salariés français.

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Rémunérations et avantages divers	-473,2	-419,2
Charges sociales	-112,0	-104,7
Paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾	-2,5	-3,3
TOTAL	-587,7	-527,2

⁽¹⁾ Dont -2,9 millions d'euros réglés en actions et 0,4 million d'euros réglé en trésorerie en 2015 dans certaines filiales du Groupe contre -3,0 millions d'euros réglés en actions et -0,3 million d'euros réglé en trésorerie en 2014.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2014 et en 2015.

Détail des plans de stock-options ⁽¹⁾ :

	PLAN 2015	PLAN 2014	PLAN 2012	PLAN 2011
Date d'attribution	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre d'options ⁽²⁾	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	536 538	667 633	390 133	152 329

⁽¹⁾ Le Groupe n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013.

⁽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 ».

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Variations du nombre de stock-options durant la période et prix d'exercice moyen par catégories d'options :

ANNÉE	2015	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	2014	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
Nombre d'options en vie en début de période	2 159 097		24,82 €	1 899 586		21,11 €
Options octroyées durant la période	546 304		31,29 €	780 392		31,69 €
Repricing ⁽¹⁾	10 589		27,88 €			
Options annulées durant la période	107 328		24,09 €	62 845		26,87 €
Options exercées durant la période	851 828	34,78 €	22,23 €	428 268	30,40 €	20,71 €
Options venues à expiration durant la période	10 201		21,25 €	29 768		22,58 €
Nombre d'options en vie en fin de période	1 746 633		28,02 €	2 159 097		24,82 €
NOMBRE D'OPTIONS EXERCIBLES EN FIN DE PÉRIODE	1 166 834		26,41 €	1 403 347		23,30 €

⁽¹⁾ Conformément à la loi, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté en juillet 2015 du coefficient d'ajustement de 1,0056.

Détail des hypothèses utilisées dans le modèle de Black & Scholes pour la valorisation de chacun des plans suivants :

HYPOTHÈSES	2015	2014	2012	2011
- Prix du support à la date d'octroi	31,75 €	31,57 €	20,21 €	24,00 €
- Volatilité estimée	25,51 %	27,46 %	38,41 %	36,71 %
- Taux d'intérêt sans risques	-0,03 %	0,80 %	1,35 %	2,27 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	4,70 %	4,70 %	3,33 %	3,33 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	1,77 %	1,42 %	2,16 %	1,20 %
- Juste valeur des options ⁽²⁾	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 2015, 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 14,2 millions d'euros et les dotations aux amortissements nettes des reprises ont diminué de 21,7 millions d'euros.

Ce poste comprend en 2015 une dépréciation de -13,9 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont -2,7 millions d'euros de dotations nettes aux amortissements et une dotation nette de provision pour perte à terminaison de -11,2 millions d'euros. Ce poste comprenait en 2014 une dépréciation de -24,7 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont -27,0 millions d'euros de dotations aux amortissements et une reprise de provision pour perte à terminaison de 2,3 millions d'euros.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	4,9	5,8
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	1,3	1,0
Autres produits de gestion	2,7	5,9
Autres produits opérationnels	8,9	12,7
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-1,2	0,0
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-1,6	-1,6
Autres charges de gestion	-20,9	-9,0
Autres charges opérationnelles	-23,7	-10,6
TOTAL	-14,8	2,1

En 2015, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 4,9 millions d'euros sont principalement liés aux réévaluations de quotes-parts antérieurement détenues pour 3,1 millions d'euros et à un ajustement de prix pour 1,4 million d'euros.

En 2014, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 5,8 millions d'euros étaient principalement liées aux réévaluations des quotes-parts antérieurement détenues notamment dans MCDcaux Inc. au Japon dans le cadre de la prise de contrôle de cette société, et au dénouement d'une opération en Autriche.

En 2015, les autres charges de gestion d'un montant de -20,9 millions d'euros comprennent principalement des coûts d'acquisition pour -9,5 millions d'euros et des frais de restructuration pour -8,5 million d'euros.

En 2014, les autres charges de gestion d'un montant de -9,0 millions d'euros comprenaient principalement des coûts d'acquisition pour -5,6 millions d'euros, des frais de restructuration pour -1,5 million d'euros et des risques de pénalités pour -0,9 million d'euros.

5.3. Résultat financier

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Produits d'intérêts	7,3	9,4
Charges d'intérêts	-19,4	-21,2
Intérêts financiers nets	-12,1	-11,8
Impact du coût amorti	-2,1	-1,6
Coût de l'endettement net (1)	-14,2	-13,4
Différences nettes de change et coûts des couvertures	-4,7	-3,0
Variation de valeur des dérivés et des éléments couverts	0,0	0,1
Charges (nettes) d'actualisation	-12,9	-13,4
Coût des garanties bancaires	-1,7	-1,7
Dotations aux provisions pour risques financiers	-0,3	-0,9
Reprises de provisions pour risques financiers	0,5	0,3
Dotations nettes aux provisions financières	0,2	-0,6
Résultat net de cession d'actifs financiers	0,0	-0,2
Autres	-0,4	-0,3
Autres charges et produits financiers (2)	-19,5	-19,1
RÉSULTAT FINANCIER (3) = (1) + (2)	-33,7	-32,5
Total produits financiers	7,8	9,8
Total charges financières	-41,5	-42,3

En 2015, le résultat financier représente une charge nette de -33,7 millions d'euros, contre -32,5 millions d'euros en 2014, soit une baisse de 1,2 million d'euros.

Les évolutions sont principalement liées à une variation négative de -1,7 million d'euros des différences nettes de change et coûts des couvertures compensée par une diminution de 0,5 million d'euros des charges nettes d'actualisation.

5.4. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Impôts courants	-92,5	-89,4
- CVAE	-6,2	-6,3
- Autres	-86,3	-83,1
Impôts différés	19,6	19,6
- CVAE	0,5	0,4
- Autres	19,1	19,2
TOTAL	-72,9	-69,8

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 30,8 % en 2015 contre 34,9 % en 2014. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 30,1 % en 2015 contre 33,9 % en 2014.

Nature des impôts différés

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Immobilisations corporelles et incorporelles	9,4	11,9
Reports déficitaires	-2,2	1,6
Provisions pour démontage	0,4	2,7
Provisions pour retraites et avantages assimilés	-0,1	0,2
Loyers différés	1,6	0,2
Autres	10,5	3,0
TOTAL	19,6	19,6

Rationalisation de la charge d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	244,9	200,3
Charge d'impôt	-72,9	-69,8
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	317,8	270,1
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-81,4	-70,3
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	18,1	8,0
Autres produits non imposables	-41,3	-32,2
Autres charges non déductibles	38,5	32,4
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN	251,7	208,0
Taux d'impôt pondéré du Groupe ⁽¹⁾	25,40%	25,63%
IMPÔT THÉORIQUE	-63,9	-53,3
Impôts différés sur déficits non reconnus	-7,9	-5,7
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	2,3	3,4
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	11,7	-1,6
Crédits d'impôts	6,3	5,2
Retenue à la source	-6,1	-5,1
Taxe sur dividendes	-5,9	-3,3
Divers	-3,7	-3,5
IMPÔT TOTAL CALCULÉ	-67,2	-63,9
CVAE nette	-5,7	-5,9
IMPÔT ENREGISTRÉ	-72,9	-69,8

⁽¹⁾ Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

5.5. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

En 2015 la quote-part dans les résultats des entreprises associées s'élève à 18,6 millions d'euros contre 19,2 millions d'euros en 2014, et la quote-part dans les résultats des coentreprises s'élève à 62,8 millions d'euros en 2015 contre 51,1 millions d'euros en 2014. Une perte de valeur des coentreprises a été constatée à hauteur de -7,1 millions d'euros en 2014.

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 ».

5.6. Effectifs

Au 31 décembre 2015, les effectifs du Groupe atteignent 11 550 personnes contre 10 598 personnes au 31 décembre 2014. Ces données n'incluent pas la quote-part des effectifs des coentreprises, de respectivement 1 304 personnes et 1 339 personnes au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

La répartition des effectifs sur les exercices 2015 et 2014 est la suivante :

	2015	2014
Technique	6 377	5 949
Vente et Marketing	2 586	2 298
Informatique et Administration	1 934	1 722
Relations contractants	492	476
Recherche et développement	161	153
TOTAL	11 550	10 598

5.7. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action (de base et dilué)

	2015	2014
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	218 317 778	223 845 979
Nombre pondéré de stock-options potentiellement convertibles	2 344 970	2 487 604
Nombre pondéré de stock-options qui ne serait pas exercé au prix d'exercice ⁽¹⁾	-1 800 132	-1 977 904
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	218 862 616	224 355 679

⁽¹⁾ Ce nombre moyen correspond au nombre de stock-options qui ne serait pas exercé du fait d'un prix d'exercice attribué supérieur au prix de marché.

Le calcul du résultat de base par action reprend le nombre moyen pondéré d'actions en circulation. Le calcul dilué prend en compte l'effet dilutif de la levée des stock-options.

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 536,8 millions d'euros en 2015 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 625,0 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 21,8 millions d'euros ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -12,5 millions d'euros et -97,5 millions d'euros.

En 2014, les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles s'élevaient à 480,7 millions d'euros dont 568,9 millions d'euros de flux d'exploitation générés par le résultat d'exploitation et les autres charges et produits financiers, retraités

des éléments sans effet de trésorerie, 6,9 millions d'euros de variation du besoin en fonds de roulement, -13,0 millions d'euros de paiement des intérêts financiers nets et -82,1 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 -336,1 millions d'euros en 2015 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -209,0 millions d'euros (dont -0,9 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles) ;
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 7,1 millions d'euros (dont 2,0 millions d'euros de variations des créances sur immobilisations incorporelles et corporelles) ;

- des décaissements sur acquisitions de titres de participation nets des encaissements et de la trésorerie acquise et cédée d'un montant total de -93,6 millions d'euros (dont 1,8 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières). Ce montant inclut principalement les acquisitions avec prise de contrôle du groupe Continental Outdoor Media en Afrique, de la société In Focus Public Networks Limited au Royaume-Uni, de la société Eye Catcher Media au Pérou et du groupe Cemusa en Espagne, aux Etats-Unis, au Brésil et en Italie, ainsi que la prise de participation complémentaire dans la société IGPDecaux SPA en Italie. Le montant lié aux prises de contrôle représente -81,7 millions d'euros dont 26,0 millions d'euros de trésorerie nette acquise et 1,7 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières ;
- des acquisitions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de -40,6 millions d'euros dont -24,8 millions d'euros de prêts accordés aux coentreprises.

En 2014, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -256,2 millions d'euros dont -168,1 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements (dont -0,1 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles), -52,8 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation (dont -0,9 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières) nets des encaissements et de la trésorerie acquise (pour 2,8 millions d'euros) et -35,3 millions d'euros d'acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions.

6.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -777,0 millions d'euros en 2015 comprennent :

- le rachat par JCDecaux SA de ses propres actions portant sur 12 500 000 actions à 40 euros, soit -500,0 millions d'euros et des frais associés nets d'impôt pour -2,8 millions d'euros ;
- des dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -112,0 millions d'euros et des dividendes versés par des sociétés contrôlées du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -12,7 millions d'euros ;
- des flux nets sur les emprunts des sociétés contrôlées pour un montant de -165,8 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 19,5 millions d'euros dont 18,9 millions d'euros chez JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions ;
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle pour -3,2 millions d'euros.

En 2014, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -121,6 millions d'euros, et concernaient principalement le versement de dividendes pour -119,6 millions d'euros.

6.4. Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière nette

EN MILLIONS D'EUROS		2015	2014	
DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 1 ^{ER} JANVIER	(1)	§ 4.13	-83,5	1,7
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	(2)		-536,8	-480,7
Flux de trésorerie nets issus des investissements avant trésorerie acquise et/ou cédée ^(*)	(3)		362,0	259,0
Flux de trésorerie nets issus du financement avant variations des emprunts et y-c Acquisitions/cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle ^(**)	(4)		611,2	109,8
Total des flux de trésorerie nets	(5) = (2) + (3) + (4)		436,4	-111,9
Effet de change, impact net de l'IAS39, variations de périmètre, augmentation des dettes de location financement et divers reclassements sur la dette financière nette	(6)		73,5	29,5
Trésorerie acquise et/ou cédée	(7)		-25,9	-2,8
Variation de la dette financière nette	(8) = (5) + (6) + (7)		484,0	-85,2
DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	(9) = (1) + (8)	§ 4.13	400,5	-83,5

^(*) Dont 201,9 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements corporels et incorporels et 160,1 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements financiers (hors trésorerie acquise et/ou cédée et hors décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle) en 2015, contre respectivement 168,1 millions d'euros et 90,9 millions d'euros en 2014.

^(**) Dont 3,2 millions d'euros de décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle en 2015, contre 0,6 million d'euros en 2014.

6.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 5,3 millions d'euros en 2015 contre 18,8 millions d'euros en 2014.

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 :

EN MILLIONS D'EUROS	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS ^(*)	2016	2017	2018	2019	> 2019
Emprunts obligataires	498,0	530,0	10,0	10,0	510,0	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	123,1	124,8	124,6	0,1	0,0	0,0	0,1
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	1,1	1,1	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts divers	43,0	43,2	41,8	0,5	0,5	0,4	0,0
Emprunts de location financement	25,6	25,6	7,7	4,4	4,4	4,4	4,7
Intérêts courus ^(*)	9,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	14,8	14,8	14,8	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS	714,6	739,5	200,0	15,0	514,9	4,8	4,8
Couvertures de change	3,2	3,2	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	3,2	3,2	3,2	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.

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 par JCDecaux SA à ses filiales directement et indirectement. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe) ;
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de durée cohérente avec la maturité de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissements et d'activité ;
- disposer en permanence d'une réserve de liquidités notamment sous la forme de lignes de crédit confirmées ;
- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances ;

- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables ;

- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du Groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 24 juin 2015 et celle de Standard and Poor's du 17 novembre 2015), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2015, la dette financière nette (hors dettes sur engagement de rachat de minoritaires) s'élève à +400,5 millions d'euros contre -83,5 millions d'euros (situation de cash net) au 31 décembre 2014.

74 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 2,1 ans environ.

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de 310,9 millions d'euros de trésorerie, équivalents et actifs financiers de trésorerie (détaillés au paragraphe 4.9 « Trésorerie gérée ») et de 870,6 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais certaines imposent le respect 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'intérêt, notamment en euro et en dollar américain. Compte tenu de la forte corrélation qui existe entre le marché publicitaire et l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, la politique du Groupe est de se financer pour l'essentiel à taux variable sauf lorsqu'il est jugé que les taux d'intérêt sont particulièrement bas. Les couvertures sont principalement centralisées sur JCDecaux SA. La ventilation 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 2015 :

		31/12/2015			
EN MILLIONS D'EUROS		≤ 1 AN	1 AN À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Dettes JCDecaux SA		-10,0	-500,0	0,0	-510,0
Autres dettes		-177,0	-17,9	-0,4	-195,3
Concours bancaires		-14,8			-14,8
PASSIFS FINANCIERS	(1)	-201,8	-517,9	-0,4	-720,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie		233,2			233,2
Actifs financiers de trésorerie		77,7			77,7
Autres Actifs financiers		118,8			118,8
ACTIFS FINANCIERS	(2)	429,7	0,0	0,0	429,7
POSITION NETTE	(3) = (1) + (2)	227,9	-517,9	-0,4	-290,4

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

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

Au 31 décembre 2015, 76,1 % du total de la dette financière économique du Groupe, toutes devises confondues, est à taux fixe.

Risque de change

En 2015, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 71 % du résultat du Groupe.

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

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

Le tableau ci-après présente, sur la base des données réelles 2015, 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 riyal qatari :

	YUAN CHINOIS	LIVRE STERLING	FRANC SUISSE	RIYAL QATARI
Part des devises dans le résultat de l'ensemble consolidé	27,6 %	10,2 %	5,9 %	5,1 %
Impact sur le résultat consolidé	-2,8 %	-1,0 %	-0,6 %	-0,5 %
Impact sur les réserves consolidées	-0,6 %	-1,2 %	-0,2 %	-0,1 %

Au 31 décembre 2015, 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) pas disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant.

Au 31 décembre 2015, 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 2015, le Groupe dispose de 310,9 millions d'euros de trésorerie, équivalents et actifs financiers de trésorerie, dont 233,2 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (dont 75,7 millions d'euros en équivalents de trésorerie), et 77,7 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie. 7,3 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garanties.

Gestion du capital et du ratio Dette nette/Capitaux propres

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

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 de taux et de change que dans le cadre de la gestion de ses risques.

Risque lié à la notation de crédit

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

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

Risque de contrepartie bancaire

Le risque de contrepartie du Groupe est lié au placement des excédents de trésorerie du Groupe auprès des banques et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et les opérations de couverture engagées). La politique du Groupe

est de limiter ce risque (i) en centralisant autant que possible au niveau de JCDecaux SA la trésorerie disponible 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 1,7 % 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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
Engagements donnés ⁽¹⁾		
Garanties de marché	427,3	279,7
Autres garanties	7,3	6,8
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	10,1	10,0
Engagements sur titres	0,6	0,4
TOTAL	445,3	296,9
Engagements reçus		
Avals, cautions et autres garanties	0,0	0,0
Engagements sur titres	0,6	0,4
Lignes de crédit	870,6	636,6
TOTAL	871,2	637,0

⁽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. Au 31 décembre 2015, ils comprennent également les droits suivants qui ne sont pas valorisés :

Un engagement donné concernant la société JCDecaux Bulgaria BV (Bulgarie), un droit de vente (put), exerçable du 9 juin 2016 au 9 juin 2017 par Limited Novacorp portant sur 50 % du capital. Le prix de cette option sera déterminé par une banque d'affaires ou, sous certaines conditions, évalué selon une formule de calcul contractuelle ;

Un engagement reçu concernant une société autrichienne, au profit de la société Gewista Werbegesellschaft.mmbH (Autriche) qui bénéficie d'une option d'achat (call) lui permettant d'acquérir une participation complémentaire de 8,4 % dans cette société. Le prix d'exercice n'a pas été fixé.

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.

Ces engagements donnés dans le cadre de l'exploitation courante se décomposent comme suit (montants non inflatés et non actualisés) :

EN MILLIONS D'EUROS	≤ 1 AN	> 1 ET ≤ 5 ANS	> 5 ANS ⁽¹⁾	TOTAL
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	821,8	2 513,1	1 313,3	4 648,2
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	82,0	132,0	55,6	269,6
Location simple	37,7	95,8	44,0	177,5
TOTAL	941,5	2 740,9	1 412,9	5 095,3

⁽¹⁾ Jusqu'en 2040.

Le montant de ces engagements s'élevait à 3 737,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

L'augmentation, en 2015, par rapport aux engagements de 3 737,7 millions d'euros reportés au 31 décembre 2014 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.

8.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 244,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 237,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 45,6 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'un droit d'exploitation publicitaire et du chiffre d'affaires qui en résulte, peuvent donner lieu au paiement de redevances, dont une partie sous la forme de redevances fixes ou de minima garantis ;
- des baux pour des emplacements de panneaux d'affichage sur le domaine privé ;
- des contrats de location : de biens immobiliers, de véhicules et de tout autre matériel (informatique, bureautique ou autre).

9. 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	2015				2014			
	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⁾	71,3		0,2	71,5	60,1	0,1	0,2	60,4
Autres créances	22,4	0,2	3,3	25,9	35,4	0,2	4,5	40,1
TOTAL DES ACTIFS	93,7	0,2	3,5	97,4	95,5	0,3	4,7	100,5
Passif								
Dettes financières & Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	39,6	121,6		161,2	21,7	121,6		143,3
Autres dettes	9,5	4,3	0,2	14,0	20,0	3,1	2,5	25,6
TOTAL DES PASSIFS	49,1	125,9	0,2	175,2	41,7	124,7	2,5	168,9
Compte de résultat								
Résultat d'exploitation								
Produits	46,2	0,8	3,3	50,3	50,1	0,1	3,9	54,1
Charges	-14,9	-5,9	-12,4	-33,2	-11,6	-5,9	-13,1	-30,6
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	31,3	-5,1	-9,1	17,1	38,5	-5,8	-9,2	23,5
Résultat financier								
Produits	2,6			2,6	1,7			1,7
Charges ⁽⁴⁾	-1,6	-5,6		-7,2	-1,0	-6,9		-7,9
RÉSULTAT FINANCIER	1,0	-5,6	0,0	-4,6	0,7	-6,9	0,0	-6,2

⁽¹⁾ Y compris les intérêts courus.

⁽²⁾ Part non éliminée des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées.

⁽³⁾ Transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding et transactions réalisées avec les minoritaires influents.

⁽⁴⁾ Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires s'élève à 120,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 et à 118,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

⁽⁵⁾ Dont -5,5 millions d'euros en 2015 et -6,3 millions d'euros en 2014 de charges nettes de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) réalisée en 2015, JCDecaux SA a versé à sa société mère, JCDecaux Holding, ainsi qu'à des personnes clés du management, un montant de 379,0 millions d'euros comptabilisé en diminution des capitaux propres au titre du rachat d'actions.

En 2015, les engagements hors-bilan auprès des parties liées s'élèvent à 107,6 millions d'euros et représentent principalement les engagements de loyers des immeubles détenus par les parties liées pour 70,3 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 2015 et 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014(*)
Avantages à court terme	8,6	7,1
Avantages en nature	0,2	0,1
Jetons de présence	0,1	0,1
Assurance-vie/Retraites spécifiques	0,2	0,1
Paiements en actions	0,2	0,1
TOTAL	9,3	7,5

(*) A partir de 2014, les rémunérations perçues des entreprises associées sont exclues.

Par ailleurs, au 31 décembre 2015, 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 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1,6 million d'euros au 31 décembre 2014.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2015 s'élève à 0,3 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. Eléments de compte de résultat

10.1.1. Sur l'année 2015

10.1.1.1. Résultat net

Le résultat net en 2015 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2015 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	29,8	119,2	-27,9	121,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-14,1	-65,9	21,7	-58,3
Perte de valeur des coentreprises				0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	15,7	53,3	-6,2	62,8

(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 2015 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2015 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	130,0
Transport	554,1
Affichage	158,9
TOTAL⁽¹⁾	843,0
Impact de l'application du pourcentage de détention	-425,3
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-4,2
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	413,5

(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 2015 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-13,5	-17,0	-22,1
Coût de l'endettement net	0,4	3,6	-25,7
Impôt sur les bénéfices	-5,0	-40,2	4,3

⁽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. Sur l'année 2014

10.1.2.1. Résultat net

Le résultat net en 2014 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net ⁽¹⁾	28,9	99,7	3,2	131,8
Impact de l'application du pourcentage de détention	-15,0	-55,6	-3,0	-73,6
Perte de valeur des coentreprises			-7,1	-7,1
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	13,9	44,1	-6,9	51,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % 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 2014 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	104,0
Transport	460,6
Affichage	227,1
TOTAL ⁽¹⁾	791,7
Impact de l'application du pourcentage de détention	-439,6
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-2,8
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	349,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % avant élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et avant élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments de compte de résultat de l'exercice 2014 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-5,9	-16,9	-28,1
Coût de l'endettement net	0,1	2,5	-21,5
Impôt sur les bénéfices	-5,8	-30,5	-2,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % 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 2015

Les autres éléments du résultat global en 2015 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2015 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	6,5	-8,5	0,1	-1,9
Impact de l'application du pourcentage de détention	-3,2	4,9	-0,5	1,2
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	1,9	1,9
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	-1,1	3,0	-5,5	-3,6
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	2,2	-0,6	-4,0	-2,4

⁽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 2014

Les autres éléments du résultat global en 2014 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	11,3	13,3	-22,4	2,2
Impact de l'application du pourcentage de détention	-5,6	-7,0	15,2	2,6
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	0,0	0,0
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	-1,5	5,4	-28,5	-24,6
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	4,2	11,7	-35,7	-19,8

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3. Eléments de l'état de situation financière

10.3.1. Au 31 décembre 2015

10.3.1.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2015 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2015 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	81,3	90,1	215,6	387,0
Actifs courants	118,8	297,7	60,5	477,0
Passifs non courants	-13,5	-5,8	-205,1	-224,4
Passifs courants	-61,8	-177,1	-49,2	-288,1
ACTIF NET⁽¹⁾	124,8	204,9	21,8	351,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-62,2	-95,9	-10,1	-168,2
Perte de valeur des coentreprises	0,0	-0,4	-10,4	-10,8
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,8	77,1	47,6	137,5
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	75,4	185,7	48,9	310,0

⁽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.

10.3.1.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2015 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette des découverts bancaires	-4,2	153,9	9,9
Dettes financières non courantes	-0,8	-0,1	-197,9
Dettes financières courantes	-0,2	-1,8	-0,7

⁽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. Au 31 décembre 2014

10.3.2.1. Actif net

L'actif net ⁽¹⁾ au 31 décembre 2014 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2014 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	106,0	81,7	201,2	388,9
Actifs courants	111,4	280,5	72,9	464,8
Passifs non courants	-30,0	-6,9	-54,6	-91,5
Passifs courants ⁽²⁾	-70,5	-160,4	-161,9	-392,8
ACTIF NET ⁽¹⁾	116,9	194,9	57,6	369,4
Impact de l'application du pourcentage de détention	-58,9	-105,6	-34,2	-198,7
Perte de valeur des coentreprises	0,0	-0,4	-12,3	-12,7
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	9,5	74,1	52,4	136,0
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	67,5	163,0	63,5	294,0

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

⁽²⁾ En raison d'une rupture des covenants, la dette financière de Russ Outdoor a été reclassée en dettes financières courantes au 31 décembre 2014 sans impact sur les covenants de JCDecaux SA.

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 2014 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette des découverts bancaires	1,9	143,1	26,8
Dettes financières non courantes	-17,5	-0,9	-49,3
Dettes financières courantes	-6,2	-3,6	-122,2

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % 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 2015 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	16,4	46,7	1,6

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	10,3	40,5	1,5

11. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

11.1. Eléments de compte de résultat

Les éléments du compte de résultat caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés sont les suivants :

	2015	2014
EN MILLIONS D'EUROS	APG SGA SA	APG SGA SA
Chiffre d'affaires	293,1	256,1
Résultat net ⁽¹⁾	47,8	46,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-33,5	-32,5
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	14,3	14,0

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés à la quote-part dans les résultats des entreprises associées est de 4,3 millions d'euros en 2015 et de 5,2 millions d'euros en 2014.

11.2. Eléments de l'état de situation financière

Les éléments de la situation nette ⁽¹⁾ caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 sont les suivants :

	2015	2014
EN MILLIONS D'EUROS	APG SGA SA	APG SGA SA
Actif	280,2	268,1
Passif	-149,4	-128,6
Situation nette	130,8	139,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-91,6	-97,7
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
Goodwill	82,9	82,9
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	122,1	124,7

⁽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 57,2 millions d'euros et de 56,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

La valorisation à 30 % de APG|SGA SA au cours de bourse du 30 décembre 2015 s'élève à 321,3 millions d'euros.

11.3. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des entreprises associées se décompose comme suit sur les exercices 2015 et 2014 :

EN MILLIONS D'EUROS	2015			2014		
	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL
Dividendes reçus	16,3	3,8	20,1	8,8	1,9	10,7

12. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

12.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2015, JCDecaux SA est détenue à 63,64 % 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	87,50	Glob.	82,50
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE		France	100,00	Glob.	100,00
CITÉGREEN	(2)	France	16,67	Equiv.	16,67
JCDecaux DEUTSCHLAND GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
WALL AG		Allemagne	90,10	Glob.	90,10
GEORG ZACHARIAS GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH	(1)	Allemagne	90,10	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH		Allemagne	90,10	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRSANLAGEN GbR.		Allemagne	45,05	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA SA	(5)	Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd		Australie	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH	(11)	Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC		Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC		Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1)	Belgique	100,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
CITY BUSINESS MEDIA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DO BRASIL S.A.	(1)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SÃO PAULO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO S.A.	(1)	Brésil	100,00	Glob.	80,00
CEMUSA DO BRASIL LTDA	(26)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA BRASILIA S.A.	(26)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA AMAZONIA S.A.	(26)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA RIO S.A.	(26)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA SALVADOR S.A.	(26)	Brésil	65,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
STAND OFF S.A.	(1)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCD P&D OUTDOOR ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux TIAN DI ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux NINGBO BUS SHELTER ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux PEARL & DEAN		Chine	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA Ltda		Colombie	84,99	Glob.	99,99
LLEGA S.A.S.	(6)	Colombie	85,00	Glob.	100,00
OPERADORA DE SERVICIOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS S.A.	(7)	Colombie	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.		Costa Rica	85,00	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS S.A.		Costa Rica	85,00	Glob.	100,00
AFA JCDecaux A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
EL MOBILIARIO URBANO SLU		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS SRL		Espagne	70,00	Glob.	70,00
CEMUSA CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A. EL MOBILIARIO URBANO, S.L.U. (anciennement CEMUSA CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.)	(26)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.	(1) & (26)	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

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
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.	(26)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE GREATER BOSTON, LLC	(26)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE NEW YORK, LLC	(26)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE GUATEMALA, S.A.		Guatemala	85,00	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE GUATEMALA, S.A.		Guatemala	84,98	Glob.	99,98
VISTA CENTROAMERICANA S.A.	(8)	Guatemala	85,00	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	(21)	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.		Hongrie	90,10	Glob.	100,00
JCDecaux HUNGARY Zrt	(1)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING INDIA PVT Ltd	(1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDecaux ICELAND ehf		Islande	50,00	Glob.	100,00
JCDecaux ISRAEL Ltd		Israël	92,00	Glob.	92,00
CEMUSA ITALIA Srl	(26) & (27)	Italie	100,00	Glob.	100,00
MCDECAUX Inc.		Japon	85,00	Glob.	85,00
CYCLOCITY Inc.		Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC		Kazakhstan	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux LATVIJA SIA		Lettonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LIETUVA UAB		Lituanie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LUXEMBOURG SA	(1)	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GROUP SERVICES SARL		Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MONGOLIA LLC		Mongolie	51,00	Glob.	51,00
JCDecaux MACAU	(1)	Macao	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
PASCONE, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
TENEDORA DE ACCIONES DE MOBILIARIO, S.A. DE C.V.	(24)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.	(24)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.	(9) & (24)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux OMAN	(1) & (13)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	70,25	Glob.	70,25
JCDecaux PANAMA, S.A.	(1)	Panama	85,00	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE PANAMA, S.A.	(2)	Panama	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDINGS S.A.	(3)	Panama	85,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.	(3)	Panama	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
VERKOOP KANTOOR MEDIA (V.K.M.) BV	(2)	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 (anciennement Q. MEDIA DECAUX WLL)	(1)	Qatar	50,00	Equiv.*	49,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,45	Equiv.*	50,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DOMINICANOS, S.A.		Rép. Dominicaine	85,00	Glob.	100,00
INVERSIONES E.D.G.B., S.A.	(4)	Rép. Dominicaine	42,50	Equiv.*	50,00
DISTRIBUIDORA DE VALLAS DOMINICANA, S.A.		Rép. Dominicaine	84,97	Glob.	100,00
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	(3)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		Salvador	85,00	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		Salvador	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Equiv.*	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CORPORATE SERVICES GmbH		Suisse	100,00	Glob.	100,00
ERA REKLAM AS		Turquie	90,10	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS		Turquie	90,10	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY	(14)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY SA	(3)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
TRANSPORT					
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Equiv.*	50,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
CONTINENTAL SPG OUTDOOR ADVERTISING (Pty Ltd)	(12)	Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ALGERIE SARL		Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER EUURL		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		Allemagne	79,12	Glob.	87,82
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux AIRPORT BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Equiv.*	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd	(23)	Chine	90,00	Equiv.*	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING		Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
SHANGHAI ZHONGLE VEHICLE PAINTING Co. Ltd	(4)	Chine	40,00	Equiv.	40,00
JINAN CHONGGUAN SHUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADV. Co. Ltd		Chine	30,00	Equiv.*	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	65,00	Equiv.*	51,00
JCDecaux XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co. Ltd	(2)	Chine	80,00	Glob.	80,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux SUZHOU METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	80,00	Glob.	65,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DICON FZ CO		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC		Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME FZ-LLC (ABU DHABI)		Emirats Arabes Unis	55,00	Glob.	55,00
JCDecaux AIRPORT ESPANA S.A.U		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux & CEVASA S.A.	(2)	Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux TRANSPORT, S.L.U.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWLA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT DALLAS, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC		Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux AIRPORT BOSTON, LLC		Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT SPONSORSHIPS, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING HK Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux INNOVATE Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MEDIA PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BERON Ltd	(21)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MPI PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DIGITAL VISION (HK) Ltd. (anciennement DIGITAL VISION (MEI TI BO LE GROUP))		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa	(1) & (10)	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
JCDecaux AEROPUERTO DE LIMA SAC (anciennement JCDecaux PERU S.A.C.)		Pérou	100,00	Glob.	100,00
EYE CATCHER MEDIA S.A.C.	(1) & (22)	Pérou	70,00	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CONCOURSE INITIATIVES Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ASIA SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	(1)	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd		Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
AFFICHAGE					
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	70,00	Glob.	70,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA AFRICA (Pty) Ltd	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE RAIL	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE OUTDOOR	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CORPCOM OUTDOOR	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SUBURBAN INDUSTRIAL SIGN DESIGN	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
RENT A SIGN LEBOWA	(12)	Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (Pty) Ltd	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
OUTDOOR Co (Pty) Ltd	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
BDEYE DESIGNS (Pty) Ltd	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
KCF INVESTMENTS (Pty) Ltd	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
NEWSHELFF1001 (Pty) Ltd (Lease Co)	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SIYENZA GRAPHIC DESIGN (Pty) Ltd	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
INTER OUTDOOR AFRICA (Pty) Ltd	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDING	(12)	Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (ANGOLA) Lda	(12)	Angola	70,00	Glob.	100,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.	(5)	Argentine	86,50	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mbH	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH		Autriche	42,34	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH		Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mbH		Autriche	42,34	Glob.	51,00
USP WERBEGESELLSCHAFT.mbH		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH		Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Equiv.*	50,00
KULTURPLAKAT		Autriche	67,00	Glob.	100,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH	(11)	Autriche	67,00	Glob.	100,00
ANKÜNDER GmbH		Autriche	16,68	Equiv.	24,90
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
INSERT BELGIUM SA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOTSWANA (PROPRIETARY) LIMITED	(12)	Botswana	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(19)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
GRANTON ENTERPRISES LIMITED	(2)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
AGENCIA PRIMA AD		Bulgarie	45,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
A TEAM EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
CEE MEDIA HOLDING LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
FEGPORT INVESTMENTS Ltd		Chypre	25,00	Equiv.*	25,00
ELACORP LIMITED		Chypre	18,75	Equiv.*	25,00
EUROPLAKAT Doo		Croatie	42,34	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
FULL TIME Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA S.L.U.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
CLEAR CHANNEL ESPANA, S.L.U. y CEMUSA - CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO, S.A.	(26)	Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
JV INTELLIGENT SIGN NETWORK (ISN)		Etats-Unis	51,00	Equiv.*	51,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(18)	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

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux IRELAND Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
N.B.S.H. PROREKLAM-EUROPLAKAT PRISHTINA	(4)	Kosovo	20,67	Equiv.*	41,13
JCDecaux LESOTHO (PROPRIETARY) LIMITED	(12)	Lesotho	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux MADAGASCAR	(12)	Madagascar	56,00	Glob.	80,00
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	(12)	Malawi	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux (MAURITIUS) Ltd	(12)	Maurice	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd	(12)	Maurice	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOZAMBIQUE LIMITADA	(12)	Mozambique	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Ltd	(12)	Namibie	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA UGANDA Ltd	(12)	Ouganda	70,00	Glob.	100,00
EUROPOSTER BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland	(11)	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
GREEN - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	(4)	Portugal	53,01	Glob.	55,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
AVENIR PRAHA Spol Sro	(25)	Rép. Tchèque	67,00	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)	(16)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
AVTOBAZA SVYAZ JSC	(4)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE HOLDING LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
ALMACOR UNDERGROUND LLC		Russie	21,25	Equiv.*	25,00
ANZH LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIG - MEDIA Ltd.		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIGBOARD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC		Russie	18,75	Equiv.*	25,00
EDINY GOROD LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
EKRAN LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inc.	(17)	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	(3)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JSC MOSCOW CITY ADVERTISING	Russie	24,67	Equiv.*	25,00
WALL CIS LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KIWI SERVICES LIMITED (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KRASNOGORSK SOUZ REKLAMA LLC	Russie	15,00	Equiv.*	25,00
MARS ART LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA INFORM LLC	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAYS Ltd (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NEWS OUT OF HOME GmbH (15)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NIZHNOVREKLAMA LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTH WEST FACTORY LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd (17)	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 (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PETROVIK LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRESTIGE SERVICE LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE Ltd (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PUBLICITY XXI LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RCMO JSC	Russie	12,50	Equiv.*	25,00
REKART INTERNATIONAL LIMITED (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIM NN LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIVER AND SUN LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ROSSERV LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RT VERSHINA LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS INDOOR LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCARBOROUGH ASSOCIATED SA (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd (17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
STOLITSA M CJCS	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TECHNO STROY LLC	Russie	24,75	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TRINITY NEON LLC	Russie	25,00	Equiv.*	25,00

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
UNITED OUTDOOR HOLDING Inc.	(17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
VIVID PINK LIMITED	(17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WILD PLUM LIMITED	(17)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEGABOARD SORAVIA Doo, BEOGRAD	(2)	Serbie	50,32	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT INTERWEB Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux SWAZILAND (PROPRIETARY) LIMITED	(12)	Swaziland	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (TANZANIA) Ltd	(12)	Tanzanie	70,00	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	(20)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
ALTER-V LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
AUTO CAPITAL LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIG MEDIA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KHARKOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KIEV LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KRIVOY ROG	(2)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVIV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHIE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND LLC		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
GARMONIYA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA CITY	(2)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOORAUTO		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DONETSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER LLC KIEV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER ODESSA		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
REKSVIT UKRAINE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
UKRAIYINSKA REKLAMA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
VULITCHNI MEBLI		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ZAMBIA LIMITED	(12)	Zambie	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux ZIMBABWE (PRIVATE) LIMITED	(12)	Zimbabwe	70,00	Glob.	100,00

- (1) Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.
- (2) Sociétés liquidées en 2015.
- (3) Sociétés consolidées en 2015.
- (4) Sociétés cédées en 2015.
- (5) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans JCDecaux Argentina SA (Argentine) par JCDecaux Asie Holding (France) portant le pourcentage d'intérêts financiers et de contrôle à 100 %. Cette opération porte le pourcentage d'intérêts financiers dans Urbanmedia Argentina S.A. (Argentine) à 86,5 % compte tenu du fait qu'elle est détenue par JCDecaux Argentina SA (Argentine).
- (6) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Llega S.A.S. (Colombie) par Equipamientos Urbanos Nacionales De Colombia Ltda (Colombie) en mai 2015 portant le pourcentage de contrôle à 100 %.
- (7) Operadora De Servicios Generales Y Administrativos S.A. (Colombie) est absorbée par Equipamientos Urbanos Nacionales De Colombia Ltda (Colombie) le 27 avril 2015.
- (8) Prise de contrôle de Vista Centroamericana S.A. (Guatemala) par Equipamientos Urbanos De Guatemala, S.A. (Guatemala) le 14 avril 2015 ; la société est désormais consolidée en intégration globale.
- (9) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Equipamientos Urbanos de la Peninsula, S.A. de C.V. (Mexique) par Equipamientos Urbanos de Mexico, S.A. de C.V. (Mexique) le 20 mars 2015 portant le pourcentage d'intérêts financiers à 63,75 % et le pourcentage de contrôle à 75 %.
- (10) Rachat de participations complémentaires dans IGPDecaux Spa (Italie) par JCDecaux Europe Holding (France) le 30 juin 2015 portant le pourcentage d'intérêts financiers et le pourcentage de contrôle à 60 %.
- (11) Rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Megaboard Soravia GmbH (Autriche) par Gewista Werbegesellschaft.mmbH en juillet 2015 portant, pour elle et ses filiales, le pourcentage d'intérêts financiers à 67 % et le pourcentage de contrôle à 100 %.
- (12) Acquisition de 70 % d'intérêts dans le groupe Continental Outdoor Media le 18 juin 2015. La plupart des sociétés du groupe Continental ont changé de dénomination sociale après l'acquisition.
- (13) Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.
- (14) Cette société est un établissement de JCDecaux France.
- (15) Société de droit autrichien opérant en Russie.
- (16) Société de droit néerlandais opérant en Russie.
- (17) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.
- (18) Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.
- (19) Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.
- (20) Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.
- (21) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations à Hong Kong.
- (22) Acquisition de 70 % du capital d'Eye Catcher Media (Pérou) le 31 août 2015.
- (23) Beijing Top Result Metro Adv. Co. Ltd (Chine) est consolidée par la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe dans les pouvoirs de Direction.
- (24) Rachat par Equipamientos Urbanos de Mexico, SA. de C.V. (Mexique) le 9 octobre 2015 auprès du partenaire de 50 % de Tenedora de Acciones de Mobiliario, S.A. de C.V. (Mexique) ; désormais Tenedora de Acciones de Mobiliario, S.A. de C.V. (Mexique), Medios de Publicidad S.A. de C.V. (Mexique) et Equipamientos Urbanos de la Peninsula, S.A. de C.V. (Mexique) sont contrôlées et leur pourcentage d'intérêts financiers est de 85 %.
- (25) Cession d'Avenir Praha Spol Sro (Rép. Tchèque) par Europoster BV (Pays Bas) à Europlakat Spol Sro (Rép. Tchèque) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 67 %, et absorbée par Europlakat Spol Sro (Rép. Tchèque) au 31 décembre 2015.
- (26) Le 16 novembre 2015, acquisition par JCDecaux Europe Holding SAS des activités de Cemusa (Corporación Europea de Mobiliario Urbano SA) (Espagne), une filiale du groupe Fomento de Construcciones y Contratas SA (FCC), en Espagne, aux États-Unis, au Brésil et en Italie et prise de contrôle de Cemusa Corporacion Europea De Mobiliario Urbano S.A, El Mobiliario Urbano S.L.U. (Espagne). Les sociétés américaines ont changé de dénomination sociale après l'acquisition.
- (27) Cette société est un établissement de Cemusa Corporacion Europea De Mobiliario Urbano S.A.

Note :

Glob. = intégration globale

Equiv.* = mise en équivalence sous contrôle conjoint

Equiv. = mise en équivalence sous influence notable

* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés détenues par des sociétés en contrôle conjoint. Pour ces sociétés le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

13. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 2 mars 2016, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2016 une distribution de dividende au titre de 2015, de 0,56 € par action, soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes.

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

JCDecaux SA opère, depuis le 1er 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 2015 s'élève à 73,6 millions d'euros contre 73,7 millions d'euros en 2014 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,
- études industrielles.

La production immobilisée s'élève à 6,4 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 6,1 millions d'euros en 2014.

Les reprises sur amortissements et provisions, ainsi que les transferts de charges s'établissent à 2,0 millions d'euros contre 1,6 million d'euros en 2014. Une part significative de ce montant correspond aux frais d'émission de l'emprunt Club Deal (1,5 million d'euros).

Les autres produits s'élèvent à 41,6 millions d'euros contre 36,2 millions d'euros en 2014 et correspondent notamment aux redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 123,6 millions d'euros contre 117,6 millions d'euros en 2014.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 147,0 millions d'euros contre 132,8 millions d'euros en 2014, soit une progression de 10,7% (+14,2 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes s'établissent à 79,7 millions d'euros contre 69,3 millions d'euros en 2014 soit une hausse de 15,0% (10,4 millions d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 31,0 millions d'euros contre 31,1 millions d'euros en 2014,
- d'honoraires pour 16,7 millions d'euros contre 9,9 millions d'euros en 2014 soit une hausse de 6,8 millions d'euros qui s'explique par les projets de croissance externe, les honoraires liés à l'extension en juillet 2015 de la ligne de crédit revolving mise en place en 2012 (1,5 million d'euros) ainsi que par les honoraires liés à l'OPAS (4,2 millions d'euros).
- de coûts administratifs facturés par certaines filiales pour 5,2 millions d'euros contre 4,2 millions d'euros en 2014.

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 5,2 millions d'euros en 2015 contre 4,1 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 1,1 million d'euros.

Les frais de personnel se sont élevés à 45,7 millions d'euros contre 43,7 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 4,3% (+2 millions d'euros) qui s'explique essentiellement par la hausse des effectifs moyens.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 8,9 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 6,9 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir pour 1,2 million d'euros, des dotations pour engagements de retraite pour 0,6 million d'euros et des dotations aux provisions pour 0,2 millions d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 7,5 millions d'euros et se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 29,3 millions d'euros en 2015 contre 14,9 millions d'euros en 2014, soit une augmentation de 14,4 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise nette des dépréciations sur titres de participation de 1,0 million d'euros en 2015 contre des reprises nettes en 2014 de 5,9 millions d'euros,
- les dotations sur prêts aux filiales et sur comptes courants nettes des reprises pour 3,7 millions d'euros en 2015 contre 3,8 millions d'euros en 2014,
- les autres dotations nettes pour 0,9 million en 2015 contre 0,2 million en 2014,
- une diminution des intérêts financiers nets reçus de 0,8 million d'euros,
- la hausse des revenus des titres de participation de 22,4 millions d'euros,
- la hausse des pertes de change nettes des gains de change de 0,4 million d'euros,
- l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune de l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à hauteur de 20,8 millions d'euros à la filiale SOMUPI, représente 4,7 millions d'euros en 2015 contre 6,1 millions d'euros en 2014. Au 31 décembre 2015, l'abandon de créance consenti a été intégralement remboursé.

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort en perte de 5,1 millions d'euros. Il se compose des dotations nettes des reprises aux amortissements dérogatoires pour 1,5 millions d'euros. Il comprend également une perte de 3,4 millions d'euros relative à la cession des titres de la filiale JCDecaux Salvador.

2.5. Résultat net

L'exercice 2015 fait ressortir, après constatation d'un produit d'impôt sur les bénéfices de 10,6 millions d'euros, un bénéfice de 11,4 millions d'euros.

3. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2016, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du groupe et de support aux filiales.

BILAN ACTIF			
EN MILLIONS D'EUROS		2015	2014
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	91,3	84,5
	Amortissements	-73,2	-68,6
	Valeurs nettes	18,1	15,9
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	50,6	34,8
	Amortissements	-18,1	-16,0
	Valeurs nettes	32,5	18,8
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	3 261,1	3 192,1
	Dépréciations	-54,7	-50,3
	Valeurs nettes	3 206,4	3 141,8
ACTIF IMMOBILISE		3 257,0	3 176,5
Clients	Valeurs Brutes	58,3	55,4
	Dépréciations	-0,1	0,0
	Valeurs nettes	58,2	55,4
Autres créances	Valeurs Brutes	155,7	45,7
	Dépréciations	0,0	-1,7
	Valeurs nettes	155,7	44,0
Divers	Disponibilités	187,4	727,9
Comptes de régularisation		2,1	1,7
ACTIF CIRCULANT		403,4	829,0
	Charges à répartir	4,2	3,9
	Primes remboursements des obligations	1,1	1,6
	Ecart de conversion actif	27,5	22,8
TOTAL GENERAL		3 693,2	4 033,9

BILAN PASSIF			
EN MILLIONS D'EUROS		2015	2014
Capital Social		3,2	3,4
Primes d'émission, de fusion et d'apport		712,9	1 193,5
Réserves		514,4	620,4
Report à nouveau		0,0	0,0
Résultat de l'exercice		11,4	6,3
Provisions réglementées		10,4	9,0
CAPITAUX PROPRES		1 252,3	1 832,6
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		10,4	9,6
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	508,9	606,8
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	1,2	2,3
	Emprunts et dettes financières divers	1 830,2	1 501,2
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	31,8	30,5
	Dettes fiscales et sociales	21,2	21,8
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1,2	1,1
	Autres dettes	27,3	22,5
Comptes de régularisation		0,0	0,1
DETTES		2 421,8	2 186,3
	Ecarts de conversion passif	8,7	5,4
TOTAL GENERAL		3 693,2	4 033,9

COMPTE DE RÉSULTAT		
EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	73,6	73,7
Production immobilisée	6,4	6,1
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	2,0	1,6
Autres Produits	41,6	36,2
PRODUITS D'EXPLOITATION	123,6	117,6
Autres achats et charges externes	79,7	69,3
Impôts, taxes et versements assimilés	5,2	4,1
Salaires et traitements	31,0	29,3
Charges sociales	14,7	14,4
Dotations aux amortissements et provisions	8,9	9,1
Autres charges	7,5	6,6
CHARGES D'EXPLOITATION	147,0	132,8
RESULTAT D'EXPLOITATION	-23,4	-15,2
RESULTAT FINANCIER	29,3	14,9
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	5,9	-0,3
Produits exceptionnels	3,4	5,9
Charges exceptionnelles	8,5	3,3
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-5,1	2,6
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices (charge +/-produit -)	-10,6	-4,0
RESULTAT NET	11,4	6,3

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont été arrêtés par le Directoire le 1er mars 2016 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 73,6 millions d'euros, un résultat net de 11,4 millions d'euros et un total de bilan de 3 693,2 millions d'euros.

1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Le 17 juillet 2015, à l'issue de l'Offre publique d'achat simplifiée (OPAS) dans le cadre de son programme de rachat d'actions portant sur 12 500 000 de ses propres actions au prix de 40 euros par action, JCDecaux SA a racheté un total de 12 500 000 actions, pour un montant total de 500 millions d'euros. Conformément aux objectifs du programme de rachat d'actions qui a été financé majoritairement sur les ressources propres de la société et pour partie par tirage sur une ligne de crédit existante, les actions rachetées dans le cadre de l'OPAS ont été annulées le 20 juillet 2015, cette annulation permettant d'augmenter le bénéfice net par action.

Le 19 octobre 2015, JCDecaux et Publicis Groupe ont annoncé être entrés en négociations exclusives en vue d'une augmentation de la participation de JCDecaux dans le capital de Metrobus de 33 % à 100 %. L'opération est soumise à des conditions suspensives usuelles, notamment l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation,
- indépendance des exercices.
- permanence des méthodes comptables,

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

2.2. Principales méthodes utilisées

2.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

2.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs (applications informatiques dites « de cœur de métier ») sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 3 ans ou 5 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Afin de bénéficier du dispositif fiscal, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois).

Les autres frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

2.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- Mobiliers urbains.....linéaire 5 à 10 ans
- Installations techniques, matériel et outillage.....linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans
- Matériel de transportlinéaire 4 ans ou 15 ans
- Matériel de bureau et informatiquelinéaire ou dégressif 3 ans ou 5 ans
- Mobilier.....linéaire 10 ans

2.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société et sont dépréciés lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre le prix de cession des titres de participation et leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance,
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an en Europe et 3 % par an dans le reste du Monde.

Lors des cessions de titres de participation, il est fait application de la méthode FIFO.

2.2.2. Actif circulant**2.2.2.1. Créances**

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

2.2.2.2. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée.

2.2.2.3. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2016 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

2.2.3. Passif**2.2.3.1. Provisions pour risques et charges**

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

2.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Conformément à la recommandation ANC N°2013-02, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et en totalité par résultat lors de l'exercice de leur survenance. Le coût normal et le coût des services passés sont reconnus en résultat.

2.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2016 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

2.2.4. Opérations en devises et instruments financiers**2.2.4.1. Opérations en devises**

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « comptes d'écarts de conversion ».

Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour perte de change.

2.2.4.2. Instruments financiers

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuations des devises. Les instruments utilisés sont principalement des achats, ventes à terme de devises et swaps de change.

2.2.5. Crédit d'impôt recherche - crédit d'impôt compétitivité et emploi

Le crédit d'impôt recherche est comptabilisé en diminution de l'impôt sur les sociétés,

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi est comptabilisé en diminution des charges de personnel. Le CICE de l'année 2014 d'un montant de 267 333 euros a permis de financer en 2015 des projets d'innovation et de recherche.

3. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding

17, Rue Soyier

92200 Neuilly sur Seine

4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2015	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2015
Valeurs brutes	84,5	10,5	3,7	91,3
Amortissements et dépréciations	-68,6	-4,7	-0,1	-73,2
VALEURS NETTES	15,9	5,8	3,6	18,1

VALEURS BRUTES (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2015	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2015
Brevets, licences et logiciels	81,2	4,7	0,1	85,8
Immo. incorporelles en cours	3,3	5,8	3,6	5,5
TOTAL	84,5	10,5	3,7	91,3

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2015	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2015
Brevets, licences et logiciels	-68,6	-4,7	-0,1	-73,2
TOTAL	-68,6	-4,7	-0,1	-73,2

5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2015	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2015
Valeurs brutes	34,8	31,6	15,8	50,6
Amortissements et dépréciations	-16,0	-2,2	-0,1	-18,1
VALEURS NETTES	18,8	29,4	15,7	32,5

VALEURS BRUTES (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2015	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2015
Mobiliers urbains	1,4	0,4	0,0	1,8
Installations, matériel et outillage	3,5	0,4	0,0	3,9
Matériel de transport	0,4	29,2	0,2	29,4
Matériel de bureau et informatique	13,9	1,1	0,0	15,0
En-cours	0,7	0,5	0,7	0,5
Avances et acomptes	14,9	0,0	14,9	0,0
TOTAL	34,8	31,6	15,8	50,6

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2015	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2015
Mobiliers urbains	-1,4	-0,0	-0,0	-1,4
Installations, matériel et outillage	-2,0	-0,3	-0,0	-2,3
Matériel de transport	-0,3	-0,8	-0,1	-1,0
Matériel de bureau et informatique	-12,3	-1,1	-0,0	-13,4
En-cours	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0
TOTAL	-16,0	-2,2	-0,1	-18,1

6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2015	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2015
Participations	2 872,1	53,4	3,4	2 922,1
Créances rattachées à des participations	242,7	27,0	15,5	254,2
Prêts et autres immobilisations financières	77,3	79,0	71,5	84,8
VALEURS BRUTES	3 192,1	159,4	90,4	3 261,1
Dépréciations	-50,3	-11,1	-6,7	-54,7
VALEURS NETTES	3 141,8	148,3	83,7	3 206,4

L'augmentation des titres de participations correspond pour 50 millions d'euros à l'augmentation du capital de JCDecaux Afrique Holding.

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations et des prêts correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales.

Les dépréciations et les reprises de dépréciation de l'exercice concernent principalement les prêts accordés aux filiales, notamment la dépréciation du prêt consenti à la filiale JCDecaux Israël Ltd.

7. DISPONIBILITÉS

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Valeurs Mobilières de Placement	86,9	41,8
Banques	100,5	135,2
Dépôts à terme	-	550,9
Caisse	NS	NS
TOTAL	187,4	727,9

8. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Frais d'émission d'emprunts	4,2	3,9
TOTAL	4,2	3,9

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs à l'émission en février 2013 d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros (Eurobond), et à la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée ayant fait l'objet d'un avenant en février 2014 puis en juillet 2015. Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

9. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE CINQ ANS
Créances	554,9	222,3	332,6	
Dettes	2 421,8	320,0	2 101,8	

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et produits constatés d'avance.

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont principalement constituées de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018. En avril 2015, JCDecaux SA a procédé au remboursement de 97,4 millions d'euros correspondant aux deux dernières tranches de l'emprunt obligataire USPP émis en 2003.

Au 31 décembre 2015, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825 millions d'euros. En juillet 2015, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne de crédit, permettant de réduire la marge et de porter son montant de 600 à 825 millions d'euros. De plus, la maturité de cette ligne a été portée à juillet 2020 avec deux extensions possibles d'un an. Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Au 31 décembre 2015, JCDecaux SA respecte ce « covenant » avec un ratio très éloigné des limites requises.

10. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Divers (maintenance, location, etc...)	2,1	1,7
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	2,1	1,7
Divers	0,0	0,1
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	0,0	0,1

11. CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	01/01/2015	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2014	VARIATIONS 2015	31/12/2015
Capital	3,4		-0,2	3,2
Prime d'émission	790,4		-480,6	309,8
Prime de fusion	159,1			159,1
Prime d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	620,1	-105,7	-0,3	514,1
Report à Nouveau	0,0			0,0
Résultat de l'exercice	6,3	-6,3	11,4	11,4
SITUATION NETTE	1 823,6	-112,0	-469,7	1 241,9
Provisions réglementées	9,0		1,4	10,4
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 832,6	-112,0	-468,3	1 252,3

Au 31 décembre 2015, le capital social de 3 236 483,41 euros est composé de 212 299 238 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Au cours de l'exercice, 12 500 000 actions propres ont été rachetées par JCDecaux SA au prix unitaire de 40 €, pour une somme totale de 500 millions d'euros, dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12/06/2015 au 9/07/2015 puis ont fait l'objet d'une annulation conformément au programme de rachat d'actions de la société. Au 31 décembre 2015, JCDecaux SA ne détient aucune action propre.

Au cours de l'exercice 851 828 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 13 076 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 17 février 2011.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 15 mai 2013, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2015, 546 304 options. Aucun plan d'actions gratuites n'a été accordé en 2015.

Détail des plans de stock-options ⁽¹⁾ :

	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2012	Plan 2011
Date d'attribution	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre de stock-options ⁽²⁾	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	536 538	667 633	390 133	152 329

⁽¹⁾ JCDecaux SA n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013.

⁽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 2015, le capital social de la société est détenu à hauteur de 63,64 % (soit 135 096 646 actions) par la société JCDecaux Holding.

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, la société a procédé à une distribution de dividendes pour un montant total de 112,0 millions d'euros.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

12. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/15	DOTATIONS 2015	REPRISES 2015	VALEURS AU 31/12/15
PROVISIONS POUR RISQUES				
Litiges	0,5	0,0	0,1	0,4
Pertes de change	0,1	0,3	0,1	0,3
Autres	0,4	0,4	0,2	0,6
PROVISIONS POUR CHARGES				
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	8,6	0,6	0,1	9,1
TOTAL	9,6	1,3	0,5	10,4

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	2015
Taux d'actualisation	2,10 %
Taux de revalorisation des salaires	2,00 %
Duration	14 ans

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations émises par des entreprises de premier rang à la date de l'évaluation et dont l'échéance correspond à la durée des engagements à actualiser.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
EVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE			
Ouverture	8,3	0,3	8,6
Coût normal	0,5	0,0	0,5
Intérêt sur la dette	0,2	0,0	0,2
Impact des acq. sur cession sur la dette	0,0	0,0	0,0
Profits ou pertes actuariels	-0,1	0,0	-0,1
Prestations payées	-0,1	0,0	-0,1
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	8,8	0,3	9,1

13. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Provision pour engagements de retraite	8,8	8,3
Autres provisions	0,7	0,1
Contribution sociale de solidarité	0,2	0,2
Provisions pour dépréciations des prêts	30,9	27,1
Gain/perte latente de change	-0,1	0,3
TOTAL	40,5	36,0

14. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
France	39,8	43,4
Export	33,8	30,3
TOTAL	73,6	73,7

Le chiffre d'affaires correspond aux prestations d'assistance et de conseil dans les domaines administratif, technique, informatique et juridique, immobilier, social et industriel destinées aux différentes filiales du groupe JCDecaux.

15. RÉSULTAT FINANCIER

EN MILLIONS D'EUROS	2015
Produits de participations	39,7
Revenus des autres créances et autres produits financiers	10,0
Charges d'intérêts et charges assimilées	-14,7
Gains/Pertes de change nets	-2,1
Reprises sur provisions et transferts de charges	8,5
Dotations financières aux amortissement et provisions	-12,1
RÉSULTAT FINANCIER	29,3

Les produits de participations comprennent les revenus des titres de participation pour 35 millions d'euros ainsi qu'un produit de 4,7 millions d'euros correspondant à l'exercice de la clause de retour à meilleure fortune relative à l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à hauteur de 20,8 millions d'euros à la filiale SOMUPI. Au 31 décembre 2015 cette clause a été intégralement exercée.

16. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

EN MILLIONS D'EUROS	2015
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,0
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	3,4
Dotations aux amortissements dérogatoires	4,9
Autres	0,2
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	8,5

EN MILLIONS D'EUROS	2015
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,0
Produit de cession Immos Financières	0,0
Reprise d'amortissements dérogatoires	3,4
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	3,4

17. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Charges à payer		
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	8,9	9,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Emprunts et dettes financières autres	0,3	0,2
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14,7	17,2
Dettes fiscales et sociales	13,5	13,9
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1,0	0,7
Autres dettes	26,3	21,1

EN MILLIONS D'EUROS	2015	2014
Produits à recevoir		
Immobilisations financières		
Créances rattachées à des participations	0,3	0,3
Prêts	1,2	0,7
Créances d'exploitation		
Créances clients et comptes rattachés	7,7	6,1
Autres créances	0,3	1,6
Créances diverses		
Instruments de trésorerie	7,8	3,6
Disponibilités	0,1	0,9

18. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

EN MILLIONS D'EUROS	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS
Résultat courant	5,9	0,7	6,6
Résultat exceptionnel	-5,1	1,7	-3,4
Bonis d'intégration fiscale		11,5	11,5
Contribution sur les dividendes		-3,3	-3,3
Résultat net	0,8	10,6	11,4

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1^{er} janvier 2002 et a été conclue avec JCDecaux France.

Au 1^{er} janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2007, les sociétés Cyclocity, JCDecaux Asie Holding, JCDecaux Amériques Holding et JCDecaux Europe Holding ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2011, la société JCDecaux France Holding a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2012, les sociétés JCDecaux Afrique Holding et Média Publicité Extérieure ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Aux termes de cette convention et conformément aux textes en vigueur, chaque société intégrée établit son résultat fiscal et calcule l'impôt sur les sociétés comme en l'absence d'intégration fiscale. La charge d'impôt est enregistrée par la société intégrée, l'impôt sur les sociétés étant dû à la société intégrante qui procède à sa liquidation. En cas de déficit fiscal de la société intégrée, l'économie d'impôt est un gain immédiat pour la société intégrante. En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

19. ENGAGEMENTS HORS BILAN,
AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	31/12/2014
ENGAGEMENTS DONNES		
Garantie de marchés	108,6	56,4
Autres garanties	242,3	153,6
Engagements sur titres	-	-
TOTAL	350,9	210,0
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres	-	-
Ligne de crédit disponible	825,0	600,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	-	4,7
TOTAL	825,00	604,7

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 cautions bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

Les engagements sur titres sont accordés et reçus, notamment dans le cadre des opérations de croissance externe.

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. »

20. INSTRUMENTS FINANCIERS

JCDecaux SA utilise des instruments financiers à des fins de couverture contre le risque de taux et le risque de change.

a) Instruments financiers d'émission
d'emprunts obligataires

En avril 2015, JCDecaux SA a procédé au remboursement des deux dernières tranches de son emprunt obligataire émis en 2003 (USPP) pour 97,4 millions d'euros. Les instruments de couverture associés à cet emprunt sont également arrivés à échéance. Leur valeur était de -5,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

b) Couverture du risque de change

L'exposition de JCDecaux SA au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations financières : refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts par des swaps de change,
- aux opérations commerciales.

Au 31 décembre 2015, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	ACTIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	PASSIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	ACTIFS/PASSIFS	HORS BILAN ⁽¹⁾	DIFFÉRENTIEL
AED	4,5	67,7	-63,2	61,7	-1,5
AUD	12,2	17,8	-5,6	3,8	-1,8
BHD	0,0	2,6	-2,6	2,5	-0,1
CNY	2,1	0,1	2,0	-4,7	-2,7
CZK	6,0	5,9	0,1	-0,3	-0,2
DKK	4,7	0,0	4,7	-4,5	0,2
GBP	4,8	3,9	0,9	-28,0	-27,1
HKD	24,2	185,4	-161,2	153,4	-7,8
HUF	2,8	2,7	0,1	-0,2	-0,1
ILS	40,6	0,4	40,2	-40,8	-0,6
JPY	19,9	3,5	16,4	-16,1	0,3
MXN	10,5	0,0	10,5	-11,3	-0,8
NOK	7,5	7,3	0,2	-0,7	-0,5
OMR	2,1	0,0	2,1	-2,2	-0,1
PEN	3,8	0,0	3,8	-3,8	0,0
PLN	1,8	0,1	1,7	-1,7	0,0
QAR	1,3	0,0	1,3	-2,0	-0,7
SAR	0,1	7,3	-7,2	6,9	-0,3
SEK	10,3	10,0	0,3	-1,0	-0,7
SGD	8,0	8,5	-0,5	-0,6	-1,1
TRY	12,5	0,8	11,7	-11,7	0,0
USD	31,7	20,6	11,1	68,7	79,8
ZAR	27,4	0,0	27,4	-27,3	0,1
Autres	2,0	1,0	1,0	-2,5	-1,5
TOTAL	240,8	345,6	-104,8	137,6	32,8

⁽¹⁾ Achats, ventes à terme, swaps de change à court terme valorisés au taux de cloture.

Au 31 décembre 2015, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à +2,3 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 2015, s'élève à 300 500 euros.

Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2015 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève 3 142 891 euros.

22. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2015	2014
Dirigeants	2	2
Cadres	307	276
Agents de maîtrise	86	90
Employés	30	27
TOTAL	425	395

23. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

POSTES DU BILAN (EN VALEUR BRUTE) (EN MILLIONS D'EUROS)	2015	2014
Immobilisations financières		
Participations	2 771,1	2 721,1
Créances sur participations	245,9	234,4
Prêts	84,6	77,2
Dépôts et cautionnements versés	0,1	0,1
Créances		
Créances clients et comptes rattachés	57,4	54,3
Autres créances	99,2	28,7
Charges constatées d'avance		-
Dettes		
Emprunts et dettes financières diverses	1 802,7	1 501,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14,9	14,6
Autres dettes	1,0	1,4
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,2	-
Produits constatés d'avance	-	-

POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT	2015	2014
Charges d'exploitation	23,4	20,7
Produits d'exploitation	114,8	108,7
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	1,5	2,7
Produits financiers		
Produits de participations	15,2	2,9
Intérêts	6,5	6,4
Autres produits financiers	4,7	6,1
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 coentreprises dans les comptes du groupe JCDecaux.

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R 123-198 du Code de Commerce, d'un montant significatif et qui n'aurait pas été conclue aux conditions normales du marché.

24. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

25. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2015

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	NETTE		MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2015 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2015 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
				VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€				
				BRUTE					
A – FILIALES en France détenues à plus de 50 %									
JCDecaux France	7 023	763 830	100	1 304 941	1 304 941		677 683	37 772	
JCDecaux Asie Holding	6 525	101 074	100	54 691	54 691			30 069	
JCDecaux Amériques Holding	297 000	18 468	100	297 000	297 000	103 205		(14 299)	
JCDecaux Afrique Holding	50 000	(783)	100	50 000	50 000	38 441		433	
JCDecaux Europe Holding	581 922	297 956	100	622 224	622 224	77 000		30 488	
JCDecaux France Holding	31 204	21 576	100	31 769	31 769	18 595		8 346	
International Bike Technology (non consolidé)	1	1	100	37	37			1	
B – PARTICIPATIONS en France détenues entre 10 et 50 %									
METROBUS (comptes sociaux)	1 840	1 885	33	17 886	17 886	8 250	148 885	2 251	942

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

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 REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2015 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2015 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSES PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE EN K€
	BRUTE				NETTE				
C – FILIALES à l'étranger détenues à plus de 50 %									
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	269 EUR	489 582 EUR	100	355 493	355 493		45 192	69 292	
JCDecaux Eesti OU (Estonie)	3 EUR	7 375 EUR	100	10 838	10 838		5 604	(864)	10 050
JCDecaux Mestsky Mobilair Spol Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	(35 335) CZK	96,20	3 092	3 092	5 907	8 080	(142)	
JCDecaux Korea Inc (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	12 528 686 KRW	50	1 424	1 424		15 631	3 525	3 922
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	83 549 DKK	50	2 209	2 209	4 542	17 238	(156)	
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	2 998 861 UZS	3 183 761 UZS	70,25	1 197	1 101		852	160	
JCDecaux Israel Ltd (Israël)	109 ILS	(87 275) ILS	92	19	0	40 440	9 185	(2 101)	
JCDecaux Small Cells	ns EUR	(1 816) EUR	70	ns	ns	1 790	197	(1 352)	
JCDecaux Monaco (non consolidé) (chiffres 2014)	15	(33)	100	15	15		80	(3)	
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé) (Mexique)	nc	nc	50	772	0	110			
D – PARTICIPATIONS à l'étranger détenues entre 10 et 50 %									
APG/SGA SA (Suisse) (comptes sociaux)	7 800 CHF	89 868 CHF	30	133 084	133 084		2 905	41 608	18 768
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	50 722 EUR	20,48	34 861	12 199		115 328	4 385	1 229
E – Autres PARTICIPATIONS à l'étranger détenues à moins de 10 % mais dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société									
JCDecaux Artvertising Belgium (Belgique)	1 735 EUR	263 EUR	9,29	274	232		96	27	
JCDecaux Portugal Mobilair Urbano Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	0,15	253	81		25 013	5 420	42

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

26. RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2011	2012	2013	2014	2015
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 382 240	3 386 793	3 407 037	3 413 859	3 236 483
b) Nombre d'actions ordinaires	221 860 303	222 158 884	223 486 855	223 934 334	212 299 238
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)					
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	647 157 771	48 970 404	64 841 301	73 727 961	73 601 300
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	8 329 823	-13 184 768	-5 424 035	6 507 809	14 390 330
c) Impôts sur les bénéfices	7 293 436	-1 360 663	1 528 323	-4 002 013	-10 572 740
d) Participation des salariés	632 005	85 874	-	-	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	51 991 226	-16 692 762	-16 156 445	6 302 519	11 385 314
f) Résultat distribué	97 618 533	97 749 909	107 273 690	111 967 167	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,002	-0,05	-0,03	0,05	0,12
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,23	-0,08	-0,07	0,03	0,05
c) Dividende net attribué à chaque action	0,44	0,44	0,48	0,50	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 554	344	368	395	425
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	101 776 288	22 613 835	26 889 440	29 268 640	30 925 910
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	44 121 751	11 434 157	12 894 458	14 474 829	14 682 804

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2015

Pour rappel, le 31 décembre 2011, la société a procédé à une restructuration interne de ses activités en France et a conservé uniquement une activité de holding.

diferente a todo.

**NUEVO
Up!**



Moderno, divertido e innovador.
El auto que necesitas para el tráfico urbano



Volkswagen

2518-1

Vendor

TERMINAL 1

AIR CANADA	BRITISH AIRWAYS	KLM
AIR FRANCE	A ARGENTINAS	LACSA
AMERICAN	CUBANA	LAN
ALASKA	IBERIA	TAM
AIR EUROPA	INTERJET	NORTH
AVIANCA	CONTINENTAL	



 Écran digital de 93m² sur le Viaducto à Mexico, Mexique

INFORMATIONS JURIDIQUES

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	180
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.....	180
Rémunérations et avantages.....	188
Schémas d'intéressement et de participation du personnel	214
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.....	215
Actionnariat et bourse	228
Actionnariat au 31 décembre 2015	228
Évolution de l'actionnariat	229
Personnes morales détenant le contrôle de la Société	230
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe.....	231
Marché des titres JCDecaux en 2015	231
Évolution du cours de bourse et des volumes de transactions	232
Informations des actionnaires	233
Capital	234
Généralités.....	234
Rachat par la société de ses propres actions.....	237
Autres informations juridiques	238
Généralités.....	238
Historique	239
Facteurs de risques.....	240
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées	243
Documents accessibles au public	244
Organigramme mondial simplifié au 31 décembre 2015	246

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance en date du 2 mars 2016.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 révisé en avril 2010, en juin 2013 et en novembre 2015 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration de ce rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Les éventuels points de non-conformité à ce Code sont, le cas échéant, indiqués et explicités ci-dessous.

La Société est, depuis 2000, organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Le choix de la structure dualiste s'est imposé préalablement à l'introduction en bourse de la Société afin d'organiser au mieux, comme dans toute société familiale, la passation de pouvoirs entre M. Jean-Claude Decaux, Fondateur de la Société, et ses fils M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste, notamment afin de conférer au Directoire de la Société les capacités et la réactivité nécessaires pour diriger la marche du Groupe et pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques. L'adaptation de cette structure de gouvernance aux réalités du Groupe a été pleinement confirmée par la nécessité, pour l'organe de gouvernance du Groupe, d'avoir la flexibilité nécessaire pour diriger les activités dans les multiples pays dans lesquels il est désormais implanté.

1.1. Mise en œuvre du principe « Appliquer ou Expliquer »

En application du principe « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visé à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société précise qu'elle applique l'ensemble des recommandations dudit Code à l'exception de la recommandation ci-après pour laquelle sa mise en œuvre par la Société est adaptée à son mode de gouvernance et à ses spécificités :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Justification
Article 23-2-4 : l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux de la totalité des options et l'acquisition des actions doivent être liés à des conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives.	Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 8 février 2016, le Conseil de surveillance du 15 février 2016 a rappelé que, d'une part, l'attribution des stock-options aux membres du Directoire est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année et que, d'autre part, l'exercice par les membres du Directoire de leurs stock-options est lié à des conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle : les mandataires sociaux sont donc tenus de satisfaire l'intégralité de ces conditions sur une période de 2 années consécutives. De plus, le Président du Directoire et le Directeur Général détenant au travers de JCDecaux Holding 65% des actions de la Société d'une part et ayant renoncé d'autre part à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société, contrôlent l'atteinte des objectifs définis pour les membres du Directoire bénéficiaires de stock-options ; le Conseil de surveillance a, de ce fait, jugé que l'intérêt de la Société à long terme était préservé.

1.2. Gouvernement d'entreprise

1.2.1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire

Composition

Au 31 décembre 2015, le Directoire est composé de 6 membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-François Decaux (Président du Directoire), M. Jean-Charles Decaux (Directeur Général), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. Daniel Hofer et M. David Bourg (depuis le 15 janvier 2015). Le mandat de M^{me} Laurence Debroux a pris fin le 15 janvier 2015 du fait de sa démission.

La durée de leur mandat est de 3 ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

Fonctionnement

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, à chaque pays.

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers sont invités à participer aux séances du Directoire. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes semestriels et annuels. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de Règlement intérieur du Directoire.

Travaux

En 2015, le Directoire s'est ainsi réuni 14 fois avec un taux de présence de 97,6% de ses membres.

Les travaux du Directoire portent régulièrement sur la marche des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats), le résultat financier, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, les revues des Commissaires aux comptes, les projets et opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres, la stratégie de développement durable, la stratégie informatique, la stratégie commerciale et les projets de recherche et développement.

D'autres sujets sont abordés, en tant que de besoin, mais en tout état de cause au moins une fois par an, tels que l'évolution du secteur des technologies de l'information (internet, réseaux sociaux ...), le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, le budget, la revue de l'audit interne, l'évolution de la gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, les attributions de stock-options, les conditions de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires.

1.2.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Composition

Au 31 décembre 2015, le Conseil de surveillance est composé de neuf membres : M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), M. Michel Bleitrach, M^{me} Monique Cohen, M^{me} Alexia Decaux-Lefort, M. Pierre Mutz et M. Xavier de Sarrau, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de trois ans, M. Pierre-Alain Pariente nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires sur la limite d'âge et M^{me} Sylvie Lelouarn nommée par le Comité d'Entreprise pour une durée de trois ans.

Les dates de renouvellement des mandats des membres du Conseil de surveillance permettent une reconsidération par rotation de la composition du Conseil.

Par ailleurs, Monsieur Jean-Claude Decaux, Fondateur-Président d'honneur, peut, à ce titre, assister à toutes les réunions du Conseil de surveillance. Il peut prendre part aux débats et intervenir avec voix consultative.

Les membres sont choisis pour leur compétence, leur intégrité et leur détermination à prendre en compte les intérêts des actionnaires et/ou des salariés.

Représentation équilibrée entre femmes et hommes

Au 31 décembre 2015, le Conseil de surveillance compte deux femmes sur un total de huit membres (selon le Code AFEP-MEDEF, le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance).

La composition du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 ainsi qu'au Code AFEP-MEDEF en matière de représentation équilibrée entre femmes et hommes puisque la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance est de 25 %.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF et au Règlement intérieur du Conseil de surveillance, ce dernier a retenu, pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, les critères AFEP-MEDEF à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, salarié ou dirigeant de JCDecaux SA, d'une société qu'elle consolide ou de JCDecaux Holding ;
- ne pas être salarié ou dirigeant d'une société dans laquelle JCDecaux SA ou l'un de ses salariés ou dirigeant détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance ;
- ne pas avoir avec le Groupe JCDecaux de relations d'affaires qui représenteraient une part significative de l'activité du membre du Conseil de surveillance concerné ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un membre du Directoire de JCDecaux SA ;
- ne pas avoir été auditeur de JCDecaux SA au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans.

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'étant pas comptabilisé pour établir la proportion des membres indépendants au sein du Conseil, le Conseil de surveillance a jugé en 2015 que, par application des critères ci-dessus, trois des huit membres qui le composent, soit un tiers des membres du Conseil de surveillance, sont indépendants et n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société. Les trois membres indépendants sont M^{me} Monique Cohen, M. Michel Bleitrach et M. Pierre Mutz.

Fonctionnement

Le rôle du Conseil de surveillance, défini par la loi et les statuts de la Société, est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins une fois par trimestre.

Un Règlement intérieur fixe les principes concernant ses règles de fonctionnement : la tenue des réunions (nombre de réunions, participation par visioconférence ou télécommunication) et la création de comités (missions, règles de fonctionnement).

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire, le Directeur Général et le membre du Directoire en charge des finances.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant. Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un procès-verbal écrit, approuvé lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Conformément aux dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail, depuis la désignation d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, un seul représentant du Comité d'Entreprise est convoqué et peut assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil de surveillance.

Règlement Intérieur du Conseil de surveillance

Aux termes du Règlement intérieur du Conseil de surveillance :

- les membres du Conseil de surveillance sont tenus de déclarer les opérations qu'ils réalisent sur les titres de la Société dans le respect des règles applicables et doivent s'abstenir, conformément aux exigences légales, d'effectuer de telles opérations pendant certaines périodes. En pratique, les membres du Conseil reçoivent un calendrier annuel identifiant les périodes d'interdiction d'opérations sur titres compte tenu des dates de communication financière ;
- à l'exception du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société et doit inscrire l'intégralité de ses actions sous forme nominative. Chacun des membres du Conseil de surveillance satisfait à cette condition ;
- les membres du Conseil de surveillance ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. A ce titre, les Comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêt : le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil de surveillance, 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. Le Comité d'audit est notamment chargé d'assurer le suivi des processus qui concourent à l'établissement des comptes et d'apprécier la validité des méthodes choisies pour toutes les opérations significatives. Le Comité d'audit se penche, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Travaux

En 2015, le Conseil de surveillance s'est réuni 8 fois, dont 4 fois par conférence téléphonique, conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 95% 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 revue de l'ensemble des documents préparés en vue de l'Assemblée Générale Annuelle (examen du projet de rapport annuel du Directoire, des projets d'ordre du jour, de la répartition des résultats, des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), la définition des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire ainsi que les autorisations spécifiques hors enveloppes pour les garanties des engagements opérationnels des filiales du Groupe et pour les garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus oraux des réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme la désignation d'un expert indépendant dans le cadre du projet d'offre publique d'achat simplifiée d'actions propres, l'approbation des modalités de mise en œuvre de l'opération de rachat d'actions, le renouvellement des mandats de président des Comités du Conseil, la formation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, la stratégie digitale, la stratégie du Groupe en Afrique et le développement durable au sein du Groupe.

Evaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil procède annuellement à une évaluation formalisée de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à celle de ses Comités, à l'aide d'un questionnaire individuel d'appréciation préparé par le Comité des rémunérations et des nominations en fin d'année, et rempli par chacun de ses membres.

Ce questionnaire détaillé comporte notamment des questions ouvertes permettant aux membres du Conseil de surveillance d'expliquer leurs réponses et de faire des suggestions d'amélioration ainsi qu'une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement. Une section est également consacrée à une autoévaluation personnelle de chacun des membres. Les conclusions de cette évaluation sont ensuite présentées et débattues au Conseil, une fois par an.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont rempli le questionnaire portant sur l'exercice 2015 et l'ont retourné à la Société.

Il est ressorti de cette nouvelle évaluation une grande satisfaction des membres quant au fonctionnement et à l'organisation du Conseil et de ses Comités.

Les membres ont souligné la qualité de l'information et de la documentation fournies aux membres du Conseil de surveillance ainsi que la transparence des échanges avec les principaux dirigeants.

Ils ont également indiqué être satisfaits du système d'évaluation existant, et n'ont pas jugé nécessaire l'intervention d'un organisme extérieur.

Pour l'avenir, les membres du Conseil ont suggéré qu'un point soit fait au Conseil de surveillance sur les événements marquants et les procédures à faire évoluer en fonction du développement de la Société.

1.2.3. Les Comités

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités composés de personnes choisies parmi ses membres.

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2015, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président) et M^{me} Monique Cohen, qui disposent, de par leur expérience et les fonctions qu'ils exercent ou ont pu exercer dans d'autres entités, d'une compétence financière importante, et M. Pierre Mutz.

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, deux tiers des membres du Comité sont indépendants.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se fait rendre compte conjointement ou séparément par les Directions des Services Financiers Corporate, Juridique et de l'Audit interne et par les auditeurs externes. Il assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière, du contrôle légal des comptes (y compris les comptes consolidés) et des méthodes comptables utilisées ainsi que de l'existence, l'organisation, le fonctionnement et l'application de procédures de contrôle interne et de gestion des risques permettant d'identifier et de prévenir raisonnablement les principaux risques encourus.

Le Comité d'audit étudie le cas échéant le choix des auditeurs externes : il examine leur procédure de sélection, donne son avis sur leur choix et examine la nature de leurs travaux et le montant de leurs honoraires.

Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, et systématiquement avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs. Une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise est dispensée sur demande pour tout membre du Comité d'audit.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de la Consolidation, le Directeur de l'Audit Interne et/ou les Commissaires aux comptes et fait l'objet d'un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité d'audit.

Travaux

En 2015, le Comité d'audit s'est réuni 4 fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Ont été abordés :

- des sujets récurrents comme les comptes annuels et les comptes consolidés annuels et semestriels, l'évolution financière du Groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'Audit interne, la cartographie des risques et

le contrôle interne, les mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent ;

- des sujets plus ponctuels comme l'examen approfondi de certains litiges significatifs.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2015, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de trois membres : M. Pierre Mutz (Président), M. Michel Bleitrach et M. Gérard Degonse.

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et deux tiers de ses membres sont indépendants.

Fonctionnement

Le Comité propose au Conseil de surveillance les conditions de rémunération fixe et variable des membres du Directoire et les montants des jetons de présence des membres du Conseil de surveillance. Ces propositions incluent, le cas échéant, les attributions d'options et d'actions gratuites. Il a également pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance et de lui faire des propositions de candidature de nouveaux membres à soumettre à l'Assemblée Générale, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins deux fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité.

Travaux

En 2015, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni 2 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, les rémunérations fixe et variable des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent certains éléments de rémunération, les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance et la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil de surveillance et les Comités, l'examen de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- des sujets plus ponctuels comme l'examen de la procédure d'attribution des stock-options aux mandataires sociaux.

A l'exception du Président du Directoire ou du Directeur Général, le cas échéant, qui présente au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes pour chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs, ainsi que les propositions d'évolution, éventuellement, de leurs rémunérations fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

1.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, en collaboration avec le Directeur Juridique Groupe, a rassemblé les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société et en a rendu compte au Comité d'audit et au Président du Conseil de surveillance.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence applicable au dispositif du contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'AMF.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les juge conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont été également communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés contrôlées et les co-entreprises et ne s'appliquent pas aux entreprises associées. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité encourus par la Société.

Elles font l'objet d'une diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

La gestion des risques

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement les risques financiers et opérationnels liés à l'activité) auxquels il est exposé.

Le Groupe a poursuivi en 2015 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis à disposition les moyens correspondants pour en limiter l'impact financier.

Le Directoire assure un suivi régulier de cette politique de gestion des risques, ainsi que le Comité d'audit, et ils en rendent compte au Conseil de surveillance.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation non-majoritaire, mais exerce le contrôle managérial.

La gestion des risques se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques auxquels le Groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un groupe de travail composé des Directeurs de l'Audit Interne, des Services Financiers Corporate, Juridique Groupe, Financier France, Développement Durable et Qualité et du Responsable des Relations Investisseurs, dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires ;
- Quantifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du Groupe et celui de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque ;
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail ;
- Formaliser : tous les risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Cette fiche validée par le groupe de travail décrit le risque et les éléments clefs qui ont permis de déterminer le taux de risque. Elle mentionne les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les actions à entreprendre ainsi que la surveillance à établir. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en place au niveau local ;
- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de Référence, du Plan d'Audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle interne ;
- Revoir annuellement : chaque année, le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité et de la validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Ces derniers sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 186.

L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commerce, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information et Développement Durable et Qualité).

Depuis l'introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004 et rattachée directement au Directeur Général.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audits sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions, correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

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

La Direction des Services Financiers Corporate retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre elles et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil auprès des filiales du Groupe et, particulièrement en France, pour ses activités industrielles et exploitations centrales certifiées ISO 14001.

Cet environnement de contrôle est complété par :

- **une Charte Ethique Groupe**

Dès 2001, le Groupe a consigné dans un document formel les règles de conduite dans les affaires qui ont fait sa force depuis sa création. Une première réactualisation a été faite en 2005, une seconde en 2009 et une refonte a été effectuée en 2014.

Les règles éthiques du Groupe sont définies par deux documents distincts :

1/ une charte Ethique qui se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'Administration, les actionnaires et les marchés financiers ainsi que le respect des règles de libre concurrence ; un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe. Le Comité d'Ethique Groupe peut être saisi directement par les salariés et son fonctionnement est défini par un Règlement intérieur ;

- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec ses fournisseurs et clients ainsi que les droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

2/ une procédure Groupe sur l'engagement et la gestion des agents, intermédiaires et associés locaux au capital des filiales.

Ces règles éthiques font l'objet d'une large diffusion dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs en aient connaissance. Elles ont fait l'objet en 2015 d'une procédure de diffusion et d'acceptation individuelle ; ainsi, 3 897 personnes identifiées comme celles dont les fonctions sont susceptibles d'engager le Groupe vis-à-vis des tiers, ont personnellement accepté ces règles.

La Charte est accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 15 principales langues de travail du Groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de cette diffusion aux nouveaux collaborateurs et, en cas de divergence, de l'indiquer.

Le Comité d'Ethique Groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d'audit, le Président du Comité des rémunérations et des nominations et le Directeur de l'Audit Interne. Ces personnes sont membres du Comité tant qu'elles exercent leurs fonctions en qualité au sein de la Société JCDecaux SA. Le secrétariat du Comité d'Ethique Groupe est confié au Directeur Juridique Groupe et au Directeur Juridique adjoint.

Le Comité d'Ethique Groupe a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondatrices du Groupe JCDecaux, de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire, de traiter toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices qui pourrait être portée de bonne foi à son attention par un collaborateur ou par un tiers, de proposer toute modification de la Charte et de préparer toute réponse à des réclamations ou mises en cause du Groupe formulées de bonne foi relativement aux Règles Ethiques Fondatrices.

Il se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an, et dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire des faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance.

- **une Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux**

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe a souhaité mettre en place une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans cette Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement clairs au sein du Groupe tout en

respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités du Groupe.

La Charte, mise à jour en 2013, s'applique à tous les salariés du Groupe, lequel s'engage également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites 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 de négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un enfant. La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le Groupe et un membre du Directoire, ainsi que le Directeur Général Finance et Administration Groupe, ont pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe.

Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

• un système de délégations

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

• une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics

Une procédure Groupe a été mise en place en 2011 et mise à jour en 2015 afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe, en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les co-entreprises gérées par JCDecaux SA. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de l'application de ces procédures et, en cas de divergence, de l'indiquer.

• un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation

Dès 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel est appliqué par l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe. Il identifie les principaux processus et définit pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité.

Le Groupe procède à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles.

En lien avec la revue de la cartographie des risques du Groupe, la liste des points de contrôle considérés comme les plus importants (le cycle des ventes, le cycle des achats, le cycle de gestion du patrimoine, les contrôles financiers et la trésorerie, les immobilisations, les ressources humaines, les systèmes d'information) est régulièrement mise à jour et adressée aux filiales ; celles-ci répondent, et retournent chaque année un questionnaire d'auto-évaluation émis par la Direction de l'Audit Interne en décrivant la façon dont elles suivent ces points. La synthèse de leurs réponses est présentée au Directoire et au Comité d'audit.

• un processus de production de l'information financière et comptable

Ce processus de production de l'information financière et comptable de la Société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire et le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget, et assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe :

- le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours et le budget de l'année N+1. Approuvé par le Directoire en décembre, il est notifié aux filiales avant le début de l'année considérée. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois ressources établis selon le même format que les comptes consolidés ;
- le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une ré-estimation des prévisions de clôture ;
- les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, et ceux de chaque semestre sont diffusés au marché. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

L'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité des Directions suivantes au sein de la Direction Générale Finance et Administration Groupe :

- la Direction des Services Financiers Corporate composée d'un département Consolidation, d'un département Planning et Contrôle, en charge du Budget, du Reporting et du contrôle de gestion international, d'un département Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting groupe ;
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Groupe a une autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe.

Lors des clôtures semestrielles et annuelle des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

• les organes de contrôle

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Groupe).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les comptes-rendus trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes rendus, rapports...).

1.4. Autres informations

Principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux

Les principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrits dans la section « Rémunérations et avantages » figurant en page 188 du présent document ; ils font partie du présent rapport.

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 rapport en page 238 ; elles font partie du présent rapport.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

• Structure du capital de la Société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionariat » en page 228 et dans le paragraphe « Capital » en page 234 du présent document.

• Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.

Ces informations sont mentionnées page 229 du présent document.

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

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

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

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

Néant à la connaissance de la Société.

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

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans le paragraphe « Rémunérations des membres du Directoire » en page 188 du présent rapport. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

• Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Ces règles sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur.

Les règles applicables à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs des membres du Directoire sont détaillées dans le paragraphe « Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire » en page 180 du présent rapport.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

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

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en pages 235 à 237.

- **Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation portait gravement atteinte à ses intérêts**

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

L'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 comporte une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating.

2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

2.1. Rémunérations des mandataires sociaux

Pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux détiennent le pouvoir de représenter la Société vis-à-vis des tiers, respectivement et en alternance en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général et perçoivent une rémunération au titre de leur mandat.

Monsieur Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire sans être représentant légal, 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 (depuis le 15 janvier 2015), M^{me} Laurence Debroux, Directeur Général Finance et Administration Groupe (jusqu'au 15 janvier 2015), et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, ont perçu les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leur fonction opérationnelle et spécifique, distincte de leur mandat social. Dans ce cadre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2015 par l'ensemble des membres du Directoire, M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg (depuis le 15 janvier 2015), M^{me} Laurence Debroux (jusqu'au 15 janvier 2015) et M. Daniel Hofer, sont décrites dans le présent document de référence conformément aux recommandations du guide d'élaboration des documents de référence de l'AMF.

2.1.1. Rémunérations des membres du Directoire

2.1.1.1. Principes et règles de détermination

Règles de fixation des salaires fixes et des bonus (part variable)

Les montants indiqués sont ceux versés par JCDecaux SA, 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.

Pour les rémunérations payées en livre sterling, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2015 des taux de change de la livre sterling, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,377723 euro.

Pour les rémunérations payées en franc suisse, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2015 des taux de change du franc suisse, soit un taux de change de 1 franc suisse pour 0,936455 euro.

Pour les rémunérations payées en dollar singapourien, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2015 des taux de change du dollar singapourien, soit un taux de change de 1 dollar singapourien pour 0,655526 euro.

Les rémunérations des membres du Directoire et leurs évolutions éventuelles ainsi que leurs bonus et avantages éventuels sont décidés par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations après étude par ce dernier de la performance du Groupe et des performances individuelles au cours de l'exercice.

Les bonus versés en 2015 le sont au titre de l'exercice 2014. Les bonus versés en 2016 le sont au titre de l'exercice 2015.

Le bonus correspond à un pourcentage du salaire brut fixe annuel.

- Pour M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, le bonus de chacun d'eux peut atteindre 150 % du salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2015, ce bonus est réparti ainsi :

- 100 % au titre d'objectifs quantitatifs liés à la progression du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence, dont 50 % au maximum du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantitatif lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et 50 % du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantitatif lié aux objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segments communiqués au marché au cours de l'année de référence ; et

- 50 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que des réalisations stratégiques ponctuelles (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés).

Au titre de l'exercice 2015, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux un bonus représentant 115 % de leur salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 65 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

- Pour M. Jean-Sébastien Decaux, le bonus peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2015, ce bonus est réparti ainsi qu'il suit :

- 50 % au titre d'objectifs quantitatifs liés à l'évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence ; et

- 50 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-Charles Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Au titre de l'exercice 2015, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Sébastien Decaux un bonus représentant 100 % de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 50 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

- Pour M. Emmanuel Bastide, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2015, ce bonus est réparti ainsi qu'il suit :

- 50 % au titre d'objectifs quantitatifs lié à l'évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence ; et

- 50 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-Charles Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Au titre de l'exercice 2015, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide un bonus, représentant 100 % de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 50 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

- Pour M. David Bourg, membre du Directoire depuis le 15 janvier 2015, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 100 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs quantitatifs, dont 50 % du salaire fixe lié à la progression du résultat d'exploitation consolidé et 50 % du salaire fixe à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment. En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % du salaire fixe annuel, M. David Bourg peut percevoir un bonus complémentaire au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont M. David Bourg a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Au titre de l'exercice 2015, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg un bonus représentant 100 % de son salaire fixe annuel se décomposant ainsi : 65 % au titre des objectifs quantitatifs et 35 % au titre d'objectifs qualitatifs.

- Pour M^{me} Laurence Debroux, son contrat de travail et son mandat ayant pris fin le 15 janvier 2015, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, n'a pas attribué de bonus à M^{me} Laurence Debroux au titre de l'exercice 2015.

- Pour M. Daniel Hofer, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 130 % de son salaire fixe annuel. Pour l'exercice 2015, ce bonus est réparti ainsi qu'il suit :

- 100 % au titre d'objectifs quantitatifs liés à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé IFRS des pays de sa zone de responsabilité et d'APG/SGA (pris en compte dans le calcul à hauteur de la quote-part de JCDecaux dans le capital) lors de l'année de référence ; et

- 30 % au titre d'objectifs qualitatifs tels que sa participation à des réalisations stratégiques ou l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Au titre de l'exercice 2015, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer un bonus représentant 130 % de son salaire fixe annuel et se décomposant ainsi : 100 % au titre de l'atteinte des objectifs quantitatifs et 30 % au titre des objectifs qualitatifs.

En ce qui concerne le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers sous-tendant les rémunérations variables visées ci-dessus, il est mesuré et évalué chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations. La Société considère qu'elle ne peut le communiquer de façon plus détaillée pour des raisons de confidentialité.

Indemnités de rupture

M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux et M. Daniel Hofer ne bénéficient d'aucun engagement de versement d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions.

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société était susceptible de verser à M^{me} Laurence Debroux, pendant une durée de deux ans, une indemnité de non-concurrence correspondant à 33 % de son salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles. Le contrat de travail et le mandat de M^{me} Laurence Debroux ont pris fin le 15 janvier 2015 à l'initiative de cette dernière. Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume-Uni pour M. Jean-François Decaux, en France pour M. Jean-Charles Decaux, M. David Bourg (depuis le 15 janvier 2015) et M^{me} Laurence Debroux (jusqu'au 15 janvier 2015), en Italie pour M. Jean-Sébastien Decaux et à Singapour pour M. Emmanuel Bastide.

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

Assurance vie/retraite spécifique

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 110 139,60 CHF pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. Toutefois, toujours dans la limite réglementaire, M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie du montant de sa rémunération variable soit déduite de sa rémunération variable pour être convertie en cotisation à des fonds de retraite. Le versement de la cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance recommandées par le Comité des rémunérations et des nominations et définies par le Conseil de surveillance.

Pour l'exercice 2015, M. Daniel Hofer a opté pour un versement complémentaire sur son fonds de retraite prélevé sur sa rémunération variable.

Stock-options et actions gratuites

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

M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux ne disposent pas de stock-options ou d'actions gratuites, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

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.

M^{me} Laurence Debroux était également éligible jusqu'au 15 janvier 2015, aux plans de stock-options mis en place mais n'en a pas bénéficié en 2015.

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

L'exercice des stock-options ainsi attribuées, en 2015, à M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer, est conditionné à la réalisation des performances suivantes : (i) une croissance du résultat d'exploitation consolidé d'au moins 5 % en 2015 par rapport à 2014 et (ii) l'atteinte en 2015 d'objectifs personnels liés aux Directions dont M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer ont la charge, fixés par M. Jean-François Decaux et/ou M. Jean-Charles Decaux.

L'impact de la valorisation des stock-options attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer en 2015 est mentionné dans les tableaux ci-après.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 127 à 128.

2.1.1.2. Montants versés

M. Jean-François DECAUX – Président du Directoire – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2014	2015
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	2 412 226	2 533 530
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	2 412 226	2 533 530

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2014		2015		Variation 2015/2014
	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2016 et 2015 au titre de 2015	Montants versés en 2015 au titre de 2015	
Rémunération fixe	1 223 435	1 223 435	1 223 435	1 223 435	0 %
- JCDecaux Holding	200 000	200 000	200 000	200 000	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435	
Rémunération variable annuelle	1 065 233*	332 100	1 176 950**	0	+10,5 %
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 065 233*	332 100	1 176 950**	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	50 000	0	50 000	0	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	50 000	0	50 000	0	
Avantages en nature***	58 002	58 002	66 166	66 166	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	58 002	58 002	66 166	66 166	
Assurances vie/retraite spécifique	15 556	0	16 979	16 979	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	15 556	0	16 979	16 979	
TOTAL	2 412 226	1 613 537	2 533 530	1 306 580	

* soit 104% du salaire fixe annuel

** soit 115% du salaire fixe annuel

*** correspond à deux véhicules de fonction

3. Autres informations

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

M. Jean-Charles DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2014	2015
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	2 307 467	2 423 895
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	2 307 467	2 423 895

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2014		2015		Variation 2015/2014
	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2016 et 2015 au titre de 2015	Montants versés en 2015 au titre de 2015	
Rémunération fixe	1 223 435	1 146 702	1 223 435	1 223 435	0 %
- JCDecaux Holding	200 000	200 000	200 000	200 000	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	946 702	1 023 435	1 023 435	
Rémunération variable annuelle	1 065 233*	0	1 176 950**	0	+10,5 %
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 065 233*	0	1 176 950**	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	0	0	0	0	
Avantages en nature***	3 272	3 272	6 563	6 563	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	3 272	3 272	6 563	6 563	
Assurances vie/retraite spécifique	15 527	0	16 947	16 947	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	15 527	0	16 947	16 947	
TOTAL	2 307 467	1 149 974	2 423 895	1 246 945	

* soit 104% du salaire fixe annuel

** soit 115% du salaire fixe annuel

*** correspond à un véhicule de fonction

3. Autres informations

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

M. Jean-Sébastien DECAUX – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2014	2015
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	991 418	978 923
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	41 517	36 237
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 032 935	1 015 160

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2014		2015		Variation 2015/2014
	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2016 et 2015 au titre de 2015	Montants versés en 2015 au titre de 2015	
Rémunération fixe	586 759	586 759	586 759	586 759	0 %
- <i>JCDecaux Holding</i>	200 000	200 000	200 000	200 000	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	386 759	386 759	386 759	386 759	
Rémunération variable annuelle	386 759*	0	386 759*	0	0 %
- <i>JCDecaux Holding</i>	0	0	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	386 759*	0	386 759*	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	12 500	0	0	0	
Avantages en nature**	5 400	5 400	5 405	5 405	
- <i>JCDecaux Holding</i>	0	0	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	5 400	5 400	5 405	5 405	
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0	
TOTAL	991 418	592 159	978 923	592 164	

* soit 100 % du salaire fixe annuel

** correspond à un véhicule de fonction

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2015

Date d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2015 (en euros)	Nombre d'options attribuées en 2015	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
16/02/2015	Options de souscription	36 237	12 361*	31,29*	Du 16/02/2016 au 16/02/2022

* Suite à l'OPAS réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options, un ajustement a été effectué sur les quantités et les valeurs d'attribution. Pour M. Jean-Sébastien Decaux le nombre réajusté de stock-options qui lui a été attribué le 16 février 2015 est de 12 431 et le prix d'attribution a été réajusté à 31,12 euros.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2015

Date d'attribution	Nombre d'options levées en 2015*	Prix d'attribution (en euro)*
17/02/11	3 156	23,49
21/02/12	12 841	19,73
17/02/14	4 068	31,69
TOTAL	20 065	

* levées réalisées avant ajustement des quantités et des valeurs d'attribution suite à l'OPAS

5. Autres informations

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

M. Emmanuel BASTIDE - Membre du Directoire

M. Emmanuel Bastide est membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2014. Les rémunérations 2014 mentionnées dans le tableau ci-dessous, sont celles depuis la date de prise d'effet de son mandat en 2014, soit du 1^{er} septembre au 31 décembre 2014.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2014	2015
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	236 596	950 262
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	33 769	38 174
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	270 365	988 436

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2014		2015		Variation 2015/2014
	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2016 et 2015 au titre de 2015	Montants versés en 2015 au titre de 2015	
Rémunération fixe	133 333	133 333	400 000*	400 000*	n/a
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	133 333	133 333	400 000*	400 000*	
Rémunération variable annuelle	55 467**	0	400 000***	0	n/a
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	55 467**	0	400 000***	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	0	0	0	0	
Avantages en nature****	47 796	47 796	150 262	150 262	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	47 796	47 796	150 262	150 262	
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0	
TOTAL	236 596	181 129	950 262	550 262	

* en tant qu'expatrié Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause contractuelle de garantie de taux de change. Au titre de 2015 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est négatif à hauteur de - 27 698 dollars de Singapour.

** soit 41,6 % du salaire fixe annuel

*** soit 100 % du salaire fixe annuel

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

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2015

Date d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2015 (en euros)	Nombre d'options attribuées en 2015	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
16/02/2015	Options de souscription	38 174	13 022*	31,29*	Du 16/02/2016 au 16/02/2022

* Suite à l'OPAS réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options, un ajustement a été effectué sur les quantités et les valeurs d'attribution. Pour Emmanuel Bastide, le nombre réajusté de stock-options qui lui a été attribué le 16 février 2015 est de 13 095 et le prix d'attribution a été réajusté à 31,12 euros.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2015

Date d'attribution	Nombre d'options levées en 2015*	Prix d'attribution (en euro)*
17/02/11	3 389	23,49
21/02/12	12 928	19,73
TOTAL	16 317	

* levées réalisées avant ajustement des quantités et des valeurs d'attribution suite à l'OPAS

5. Autres informations

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

M. David BOURG – Membre du Directoire depuis le 15 janvier 2015

M. David Bourg est membre du Directoire depuis le 15 janvier 2015. Les rémunérations 2015 mentionnées dans le tableau ci-dessous, sont celles depuis la date de prise d'effet de son mandat en 2015, soit du 15 janvier au 31 décembre 2015.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2014	2015
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	-	639 013
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	16 182
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	-	0
TOTAL	-	655 195

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2014		2015		Variation 2015/2014
	Montant versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montant versés en 2014 au titre de 2014	Montant versés en 2016 et 2015 au titre de 2015	Montant versés en 2015 au titre de 2015	
Rémunération fixe	-	-	312 916	312 916	n/a
- JCDecaux Holding	-	-	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	312 916	312 916	
Rémunération variable annuelle	-	-	325 000*	0	n/a
- JCDecaux Holding	-	-	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	325 000*	0	
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	0	0	
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0	
Jetons de présence	-	-	0	0	
Avantages en nature	-	-	1 097**	1 097**	
- JCDecaux Holding	-	-	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	-	-	1 097**	1 097**	
Assurances vie/retraite spécifique	-	-	0	0	
TOTAL	-	-	639 013	314 013	

* Soit 100 % du salaire fixe sur une année complète

** correspond à un véhicule de fonction

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2015

Dates d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2015 (en euros)	Nombre d'options attribuées en 2015	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
16/02/15	Options de souscription	16 182	5 520*	31,29*	Du 16/02/2016 au 16/02/2022

* Suite à l'OPAS réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options, un ajustement a été effectué sur les quantités et les valeurs d'attribution. Pour David Bourg, le nombre réajusté de stock-options qui lui a été attribué le 16 février 2015 est de 5 551 et le prix d'attribution a été réajusté à 31,12 euros

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2015

Date d'attribution	Nombre d'options levées en 2015*	Prix d'attribution (en euro)*
17/02/11	2 385	23,49
21/02/12	4 794	19,73
17/02/14	1 764	31,69
TOTAL	8 943	

* levées réalisées avant ajustement de la quantité et la valeur d'attribution suite à l'OPAS

5. Autres informations

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

M^{me} Laurence DEBROUX – Membre du Directoire jusqu’au 15 janvier 2015

M^{me} Laurence Debroux a été membre du Directoire jusqu’au 15 janvier 2015. Ses rémunérations 2015 lui ont été versées au prorata de la durée de son mandat, soit du 1^{er} janvier au 15 janvier 2015.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2014	2015
Rémunérations versées au titre de l’exercice (détaillée au tableau 2)	952 546	112 211
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l’exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l’exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l’exercice	0	0
TOTAL	952 546	112 211

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2014		2015		Variation 2015/2014
	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2016 et 2015 au titre de 2015	Montants versés en 2015 au titre de 2015	
Rémunération fixe	456 667	456 667	107 936*	107 936*	n/a
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	456 667	456 667	107 936*	107 936*	
Rémunération variable annuelle	456 667 **	0	0	0	n/a
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	456 667 **	0	0	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle***	36 668	36 668	4 172	4 172	
Jetons de présence	0	0	0	0	
Avantages en nature****	2 544	2 544	103	103	
- JCDecaux Holding	0	0	0	0	
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	2 544	2 544	103	103	
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0	
TOTAL	952 546	495 879	112 211	112 211	

* incluant la rémunération des congés non pris à la date de cessation du contrat de travail le 15 janvier 2015

** soit 100% du salaire fixe annuel

*** correspond à la règle du 1/10ème des congés payés

**** correspond à un véhicule de fonction

3. Options de souscription ou d’achat d’actions attribuées en 2015

Néant.

4. Options de souscription ou d’achat d’actions levées en 2015

Néant.

5. Autres informations

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

M. Daniel HOFER – Membre du Directoire

M. Daniel Hofer est membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2014. Les rémunérations 2014 mentionnées dans le tableau ci-dessous, sont celles depuis la date de prise d'effet de son mandat en 2014 soit du 1^{er} septembre au 31 décembre 2014.

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2014	2015
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	463 159	1 441 313
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	15 678
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	463 159	1 456 991

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2014		2015		Variation 2015/2014
	Montants versés en 2015 et 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2014 au titre de 2014	Montants versés en 2016 et 2015 au titre de 2015	Montants versés en 2015 au titre de 2015	
Rémunération fixe	167 319	167 319	570 944	570 944	n/a
- <i>JCDecaux Holding</i>	0	0	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	167 319	167 319	570 944	570 944	
Rémunération variable annuelle*	210 727	0	742 228	0	n/a
- <i>JCDecaux Holding</i>	0	0	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	210 727	0	742 228	0	
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	
Jetons de présence	54 887	0	25 000	0	
Avantages en nature	0	0	0	0	
- <i>JCDecaux Holding</i>	0	0	0	0	
- <i>JCDecaux SA et les sociétés contrôlées</i>	0	0	0	0	
Assurances vie/retraite spécifique	30 226**	0	103 141***	0	
TOTAL	463 159	167 319	1 441 313	570 944	

* soit 130% du salaire fixe annuel

** à ce montant s'ajoute 6 763 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle

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

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2015

Date d'attribution	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2015 (en euros)	Nombre d'options attribuées en 2015	Prix d'attribution (en euros)	Période d'exercice
16/02/15	Options de souscription	15 678	5 348*	31,29*	Du 16/02/2016 au 16/02/2022

* suite à l'OPAS réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs de stock-options, un ajustement a été effectué sur les quantités et les valeurs d'attribution. Pour Daniel Hofer, le nombre réajusté de stock-options qui lui a été attribué le 16 février 2015 est de 5 378 et le prix d'attribution a été réajusté à 31,12 euros

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2015

Néant

5. Autres informations

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

2.1.1.3. Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 19 mai 2016 d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au Président du Directoire, M. Jean- François Decaux, et aux autres membres du Directoire de la Société, à savoir :

- M. Jean-Charles Decaux ;
- M. Jean-Sébastien Decaux ;
- M. Emmanuel Bastide ;
- M. David Bourg (depuis le 15 janvier 2015) ;
- M^{me} Laurence Debroux (jusqu'au 15 janvier 2015) ;
- M. Daniel Hofer.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 19 mai 2016 (9^{ème} résolution) d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos à M. Jean-François Decaux, Directeur Général jusqu'au 13 mai 2015 et Président du Directoire à compter du 13 mai 2015.

Éléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-François Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2015 arrêtée par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	1 176 950	Au cours de la réunion du 3 décembre 2015, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2015, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantitatifs et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires communiqués au marché au cours de l'année de référence) et des critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats et acquisition de sociétés), le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2015 a en conséquence été évalué à 1 176 950€, soit 115 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	50 000	M. Jean-François Decaux perçoit des jetons de présence d'une société contrôlée.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-François Decaux ne perçoit pas de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-François Decaux ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	66 166	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.

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 19 mai 2016 (10^{ème} résolution), d'émettre un avis 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-Charles Decaux (Président du Directoire jusqu'au 13 mai 2015 et Directeur Général à compter du 13 mai 2015), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg (depuis le 15 janvier 2015), M^{me} Laurence Debroux (jusqu'au 15 janvier 2015) et M. Daniel Hofer.

Éléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-Charles Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2015 arrêtée par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	1 176 950	Au cours de la réunion du 3 décembre 2015, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2015, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantitatifs et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (signature de nouveaux contrats et acquisition de sociétés), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2015 a en conséquence été évalué à 1 176 950€, soit 115 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-Charles Decaux ne perçoit pas de jetons de présence.
Attribution de stock-options	-	M. Jean-Charles Decaux ne perçoit pas de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-Charles Decaux ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	6 563	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.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Éléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-Sébastien Decaux, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	386 759	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2015 arrêtée par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	386 759	Au cours de la réunion du 3 décembre 2015, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2015, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 50 % au titre d'objectifs quantitatifs et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux, au titre de l'exercice 2015, a en conséquence été évalué à 386 759€, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'une rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'une rémunération supplémentaire.
Jetons de présence	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne perçoit pas de jetons de présence.
Attribution de stock-options	36 237	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, le Directoire du 16 février 2015 a décidé de consentir à certains de ses mandataires sociaux des options de souscription d'actions au prix d'exercice de 31,29€. M. Jean-Sébastien Decaux a perçu dans ce cadre 12 361 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : une croissance du résultat d'exploitation consolidé d'au minimum 5 % en 2015 par rapport à l'exercice 2014 et l'atteinte en 2015 d'objectifs personnels liés aux pays dont M. Jean-Sébastien Decaux a la responsabilité, fixés par M. Jean-Charles Decaux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	5 405	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.

Éléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice 2015 à M. Emmanuel Bastide, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	400 000	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2015 arrêtée par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. En tant qu'expatrié Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause contractuelle de garantie de taux de change. Au titre de 2015 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est négatif à hauteur de - 27 698 dollars de Singapour.
Rémunération variable annuelle	400 000	Au cours de la réunion du 3 décembre 2015, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2015, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide (dont 50 % au titre d'objectifs quantitatifs et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé des pays de sa zone de responsabilité) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide, au titre de l'exercice 2015 a en conséquence été évalué à 400 000€, soit 100 % de sa rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas de jetons de présence.
Attribution de stock-options	38 174	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, le Directoire du 16 février 2015 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'exercice de 31,29€. M. Emmanuel Bastide, salarié du Groupe, a perçu, à ce titre, 13 022 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : une croissance du résultat d'exploitation consolidé d'au minimum 5 % en 2015 par rapport à l'exercice 2014 et l'atteinte en 2015 d'objectifs personnels liés aux pays dont M. Emmanuel Bastide a la responsabilité, fixés par M. Jean-Charles Decaux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	150 262	M. Emmanuel Bastide bénéficie à Singapour d'une voiture, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	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.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Éléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice 2015 à M. David Bourg (membre du Directoire depuis le 15 janvier 2015), soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	312 916	Rémunération fixe brute pour la période du 15 janvier 2015 au 31 décembre 2015 arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 novembre 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations
Rémunération variable annuelle	325 000	Au cours de la réunion du 3 décembre 2015, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. David Bourg au titre de l'exercice 2015, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de M. David Bourg (dont 100% au titre d'objectifs quantitatifs complété le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe lors de l'année de référence et objectifs de ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires communiqués au marché au cours de l'année de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont 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 2015 a en conséquence été évalué à 325 000 €, soit 100 % de sa rémunération fixe sur une année complète.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. David Bourg ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	-	M. David Bourg ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	-	M. David Bourg ne perçoit pas de jetons de présence
Attribution de stock-options	16 182	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, le Directoire du 16 février 2015 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'exercice de 31,29 €. M. David Bourg, salarié du Groupe, a perçu, à ce titre, 5 520 options de souscriptions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : une croissance du résultat d'exploitation consolidé d'au minimum 5% en 2015 par rapport à l'exercice 2014 et l'atteinte en 2015 d'objectifs personnels liés aux Directions dont M. David Bourg a la charge, fixés par les co-Directeurs Généraux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. David Bourg ne perçoit pas d'actions gratuites
Valorisation des avantages de toute nature	1 097	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

Éléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice 2015 à M^{me} Laurence Debroux (membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015), soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	107 936	Rémunération fixe brute pour la période du 1 ^{er} janvier au 15 janvier 2015
Rémunération variable annuelle	0	Aucun bonus n'a été attribué à M ^{me} Laurence Debroux pour la période du 1 ^{er} janvier au 15 janvier 2015
Rémunération variable pluriannuelle	-	M ^{me} Laurence Debroux n'a pas bénéficié de rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	4 172	M ^{me} Laurence Debroux a bénéficié d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10 ^{ème} des congés
Jetons de présence	-	M ^{me} Laurence Debroux n'a pas perçu de jetons de présence.
Attribution de stock-options	0	M ^{me} Laurence Debroux n'a pas perçu d'options de souscription
Attribution d'actions gratuites	-	M ^{me} Laurence Debroux n'a pas perçu d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	103	M ^{me} Laurence Debroux bénéficiait 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 ^{me} Laurence Debroux n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	0	M ^{me} Laurence Debroux bénéficiait, 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 du 13 mai 2014 (6 ^{ème} résolution). M ^{me} Laurence Debroux a quitté le Groupe le 15 janvier 2015 et sa clause de non concurrence a été levée à cette même date. Aucun montant n'a de ce fait été payé à ce titre.
Régime de retraite supplémentaire	-	M ^{me} Laurence Debroux ne bénéficiait pas d'un régime de retraite supplémentaire.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Éléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice 2015 à M. Daniel Hofer, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015		
Éléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	570 944	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2015 arrêtée par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	742 228	Au cours de la réunion du 3 décembre 2015, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Daniel au titre de l'exercice 2015, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 130 % de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer (dont 100 % au titre d'objectifs quantitatifs et 30 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantitatifs (évolution du résultat d'exploitation consolidé des pays de sa zone de responsabilité lors de la période de référence) et de critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-François Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Daniel Hofer, au titre de la période considérée a en conséquence été évalué à 742 228€, soit 130 % de sa rémunération fixe. 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 23 618€ a été affecté à son régime de retraite supplémentaire.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Daniel Hofer ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Daniel Hofer ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	25 000	M. Daniel Hofer perçoit des jetons de présence d'une société contrôlée.
Attribution de stock-options	15 678	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, le Directoire du 16 février 2015 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'exercice de 31,29€. M. Daniel Hofer, salarié du Groupe, a perçu, à ce titre, 5 348 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : une croissance du résultat d'exploitation consolidé d'au minimum 5 % en 2015 par rapport à l'exercice 2014 et l'atteinte en 2015 d'objectifs personnels liés aux pays dont M. Daniel Hofer a la responsabilité, fixés par M. Jean-François Decaux.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Daniel Hofer ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	-	M. Daniel Hofer ne bénéficie pas 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.
Régime de retraite supplémentaire	126 759	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 103 141€ 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. 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 2015, le montant de cette cotisation a été évalué à 103 141€ auquel s'est ajouté, conformément à l'option que peut prendre M. Daniel Hofer, un montant de 23 618€ prélevé sur le montant de sa rémunération variable 2015, soit un montant global de 126 759€.

2.1.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

Principes et règles de détermination

Le montant global des jetons de présence, fixé à 350 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2014 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2014), est réparti ainsi par le Règlement intérieur (en euros) :

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

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

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

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

Montants bruts versés (en euros)

M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
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	131 977	23 319
TOTAL	178 977	70 319

M. Michel BLEITRACH – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
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

M^{me} Monique COHEN – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	23 500	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	31 000	34 500

M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	23 500	27 000
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	23 500	27 000

M^{me} Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
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

M. Maurice DUCROCQ – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés (jusqu'en août 2015)

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	6 750	20 250
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	6 750	20 250

M^{me} Sylvie LELOUARN – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés (à partir du 29 octobre 2015)

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	-	6 750
- Comité d'audit	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	-	6 750

M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
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 2014	Montants versés en 2015
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 2014	Montants versés en 2015
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	15 000	15 000
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
TOTAL	42 000	42 000

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des membres du Directoire et du Conseil de surveillance est indiqué en page 174 du Document de Référence.

2.1.3. Opérations réalisées sur les titres de JCDecaux SA par des dirigeants ou des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'année 2015 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2015, Messieurs Jean-François Decaux, Président du Directoire, Jean-Charles Decaux, Directeur Général et Messieurs Jean-Sébastien Decaux, Emmanuel Bastide et David Bourg, en leur qualité de membre du Directoire et M. Gérard Degonse, Président du Conseil de surveillance, ont déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

Membre	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Jean-François DECAUX	Cession de 64 698 actions	20/07/2015	40,00	2 587 920,00
Jean-Charles DECAUX	Cession de 97 237 actions	20/07/2015	40,00	3 889 480,00
Jean-Sébastien DECAUX	Levée de 3 156 options	18/05/2015	23,49	74 134,44
	Cession de 2 893 actions	19/05/2015	35,79	103 551,75
	Levée de 12 841 options	18/05/2015	19,73	253 352,93
	Cession de 11 429 actions	19/05/2015	35,74	408 491,88
	Levée de 4 068 options	18/05/2015	31,69	128 914,92
	Cession de 3 966 actions	19/05/2015	35,70	141 590,16
	Cession de 27 971 actions	20/07/2015	40,00	1 118 840,00
Emmanuel BASTIDE	Levée de 3 389 options	23/06/2015	23,49	79 607,61
	Cession de 3 065 actions	23/06/2015	38,73	118 707,45
	Levée de 12 928 options	23/06/2015	19,73	255 069,44
	Cession de 11 374 actions	23/06/2015	38,73	440 515,02
David BOURG	Levée de 2 385 options	15/06/2015	23,49	56 023,65
	Levée de 4 794 options	15/06/2015	19,73	94 585,62
	Levée de 1 764 options	15/06/2015	31,69	55 901,16
	Cession de 8 072 actions	15/06/2015	38,16	308 027,52
Gérard DEGONSE	Levée de 10 000 options	12/06/2015	20,20	202 000,00
	Cession de 7 524 actions	12/06/2015	38,00	285 912,00
	Cession de 2 476 actions	15/06/2015	38,00	94 088,00
	Levée de 10 150 options	22/06/2015	20,20	205 030,00
	Cession de 10 150 actions	22/06/2015	38,22	388 015,21
	Levée de 14 000 options	24/06/2015	20,20	282 800,00
	Cession de 14 000 actions	24/06/2015	38,56	539 905,80
	Levée de 12 632 options	25/06/2015	20,20	255 166,40
Cession de 12 632 actions	25/06/2015	38,50	486 434,32	

Aucune autre personne relevant de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier n'a déclaré d'opération sur les titres de la Société.

2.1.4. Options de souscription d'actions au 31 décembre 2015

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 820 452 options ont été attribuées par le Directoire au cours des exercices 2008 et 2009.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 1 010 841 options ont été attribuées par le Directoire au cours des exercices 2010 et 2011.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, 1 144 734 options ont été attribuées par le Directoire au cours de l'exercice 2012.

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.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 13 mai 2015 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 4 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux. Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale mixte du 15 mai 2013.

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.

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.

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'options de souscription d'actions :

Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	10/05/2007	13/05/2009	11/05/2011	15/05/2013
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	15/02/2008 : 719 182 options 23/02/2009 : 101 270 options	01/12/2010 : 76 039 options 17/02/2011 : 934 802 options	21/02/2012 : 1 144 734 options	17/02/2014 : 780 392 options 16/02/2015 : 546 304 options
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	167	222	215	410
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	820 452	1 010 841	1 144 734	1 326 696
Ajustement OPAS 2015*		1 015	2 437	7 137
• • dont membres du Directoire :				
• - Emmanuel Bastide**	7 630	9 967	19 295	22 777 (+128*)
• - David Bourg***	5 392	7 155	7 190	10 812 (+51*)
• - Jean-Sébastien Decaux****	13 295	9 467	19 261	24 566 (+116*)
• - Daniel Hofer**	-	-	-	5 348 (+30*)
• - Daniel Hofer**	-	12 772	30 411	19 881
• - Laurence Debroux*****	91 090	55 410	43 800	
• - Jeremy Male*****	63 553	46 782	-	
• - Gérard Degonse*****				
• • dont dix premiers salariés	113 576	124 600	168 265	204 133
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2015	655 387	725 331	596 308	61 111
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/2015	165 065	134 196	160 730	68 551
Options restantes au 31/12/2015	0	152 329	390 133	1 204 171
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées :	15/02/2008 : 21,25 € 23/02/2009 : 11,15 €	01/12/2010 : 20,20 € 17/02/2011 : 23,49 €(23,36 €)	21/02/2012 : 19,73 €(19,62 €)	17/02/2014 : 31,69 € (31,51 €) 16/02/2015 : 31,29 € (31,12 €)

* 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

** MM. Emmanuel Bastide et Daniel Hofer ont intégré le Directoire le 1^{er} septembre 2014

*** M. David Bourg a intégré le Directoire le 15 janvier 2015

**** M. Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013

***** M^{me} Laurence Debroux a quitté le Directoire le 15 janvier 2015

***** MM. Jeremy Male et Gérard Degonse ont quitté le Directoire respectivement les 12 septembre 2013 et 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2015, 2 038 137 options avaient été exercées pour l'ensemble des plans en vigueur. Compte tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 1 746 633 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 2015, 0,82 % des actions de la Société (hors FCPE).

Caractéristiques des options de souscription

- aucune option ne peut être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.
- Pour les membres du Directoire, s'ajoutent aux conditions de performance sur un an requises pour l'attribution d'options, des conditions de performance pour la levée des options attribuées.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce (article L. 225-184 du Code de commerce)

Options attribuées

Options attribuées aux mandataires sociaux

Durant l'exercice 2015, 36 251 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties aux membres du Directoire de la Société par décision du Directoire en date du 16 février 2015.

Le nombre, les dates d'échéance et le prix des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2015 à chacun des membres du Directoire figurent dans le Document de Référence, dans la partie « Informations Juridiques » au chapitre « Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques au paragraphe 2.1.1.2 ».

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé en page 214.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas de stock-options.

Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Durant l'exercice 2015, 510 053 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties aux salariés non-mandataires sociaux de la Société par décision du Directoire de la Société en date du 16 février 2015.

Le nombre, le prix et les dates d'échéance des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2015 à chacun des dix salariés non-mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé figurent ci-dessous.

Top 10 des attributions salariés

Bénéficiaires	Nombre d'options attribuées par le Directoire le 16/02/2015	Prix d'attribution	Ajustement des quantités d'options post OPAS*	Nombre d'options post OPAS*	Date d'échéance
Daniel Wall	18 377	31,29€ (31,12€*)	103	18 480	16/02/2022
Karl Javurek	12 193	31,29€ (31,12€*)	69	12 262	16/02/2022
Stephen Wong	11 462	31,29€ (31,12€*)	65	11 527	16/02/2022
Isabelle Schlumberger	9 908	31,29€ (31,12€*)	56	9 964	16/02/2022
Wim Jansen	8 905	31,29€ (31,12€*)	50	8 955	16/02/2022
Stéphane Prigent	7 527	31,29€ (31,12€*)	43	7 570	16/02/2022
Hester Man	7 319	31,29€ (31,12€*)	41	7 360	16/02/2022
Rémi Pheulpin	7 280	31,29€ (31,12€*)	41	7 321	16/02/2022
Klaus Kuhanen	7 240	31,29€ (31,12€*)	41	7 281	16/02/2022
Tilo Starke	7 200	31,29€ (31,12€*)	41	7 241	16/02/2022

* Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12/06/15 au 9/07/15 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

• Options levées

Options levées par les membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans la section « Rémunérations et avantages », en page 188.

Options levées par les 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)
M. Jean Louis Paccalin	21 486	35,40
M. Dieter Keppler	20 496	27,87
M. Stephen Wong Hon Chiu	18 530	34,01
M. Pavel Slaby	16 817	37,26
M. Xavier Dupré	14 380	34,42
M. Karl Javurek	13 624	31,30
M. Neil Eddleston	12 958	35,51
M. Spencer Berwin	12 929	34,78
M. James Stewart Ashley	12 720	27,78
M. Isabel Lopez Ortuno	12 382	31,70

Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2015

Membres	Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options au 31/12/2014	Levées en 2015	Ajustement OPAS 2015	Nombre d'options au 31/12/2015
Jean-Charles Decaux	-	Néant				
Jean-François Decaux	-	Néant				
Emmanuel Bastide*	17/02/2011	9 967	3 389	3 389	-	-
	21/02/2012	19 295	12 928	12 928		-
	17/02/2014	9 755	9 755	-	55	9 810
	16/02/2015	13 022	13 022	-	73	13 095
TOTAL		52 039				22 905
David Bourg**	17/02/2011	7 155	2 385	2 385	-	-
	21/02/2012	7 190	4 794	4 794	-	-
	17/02/2014	5 292	5 292	1 764	20	3 548
	16/02/2015	5 520	5 520	-	31	5 551
TOTAL		25 157				9 099
Jean-Sébastien Decaux	17/02/2011	9 467	3 156	3 156	-	-
	21/02/2012	19 261	12 841	12 841	-	-
	17/02/2014	12 205	12 205	4 068	46	8 183
	16/02/2015	12 361	12 361	-	70	12 431
TOTAL		53 294				20 614
Daniel Hofer*	16/02/2015	5 348	5 348	-	30	5 378
TOTAL		5 348				5 378

* Membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2014

** Membre du Directoire depuis le 15 janvier 2015

2.1.5. Actions gratuites au 31 décembre 2015

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 13 mai 2015 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 15 mai 2013.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, aucune action gratuite n'a été attribuée par le Directoire au cours de l'exercice 2015.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L.225-197-1 à L.225-197-5 du Code de commerce (article L. 225-197-4 du Code de commerce)

• *Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux*

Au cours de l'exercice 2015, 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 2015, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société.

2.2. Conditions de conservation des options de souscription par les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2007 a décidé que les membres du Directoire devraient conserver, au nominatif, pour toutes les attributions faites à partir du 1^{er} janvier 2008 :

- un nombre d'actions issues des levées d'options égal à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée des dites options divisé par la valeur de l'action lors de cette levée.

Cette décision a été réitérée par le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015.

2.3. Nombre d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2015, compte tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock-options), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 0,82 %.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2014, 2015 et 2016 et permet de conforter l'intérêt des salariés à la performance de leur entité à un niveau consolidé pour la France.

Un accord d'intéressement collectif a été signé pour la société Cyclocity qui couvre les années 2014, 2015 et 2016.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Média Aéroports de Paris portant sur les années 2015, 2016 et 2017.

En France, un accord de participation a également été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés parties à cet accord (JCDecaux SA et JCDecaux France). Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail.

En 2013, un accord de participation a été conclu en faveur des salariés de la société Média Aéroports de Paris ; cet accord répond aux mêmes caractéristiques que celui des sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France.

Le montant de l'intéressement et de la participation versés, pour la France, au titre des 2 derniers exercices figure en page 61 du Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, chacun de ces Plans ayant été renouvelé en 2002 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA.

En 2012, au sein de 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.

4. INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercés en 2015 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés non-actives dans le domaine de la communication extérieure.

4.1. Mandats des membres du Directoire

La liste des mandats en cours en 2015 de Mme Laurence Debroux, membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015, figure à la page 211 du Document de Référence JCDecaux 2014.

M. Jean-François DECAUX – Président du Directoire

57 ans

Président du Directoire depuis le 13 mai 2015 (rotation annuelle avec Jean-Charles Decaux) pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliqué dans la Société.

Membre du Directoire depuis le :	13 mai 2015
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance de son mandat de Président du Directoire :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Date d'échéance de son mandat de Membre du Directoire :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Adresse professionnelle :	Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)
Nationalité :	Française

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

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2015 dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
WALL AG (Allemagne)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 21 mars 2012)
JCDecaux UK Ltd (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 septembre 2013)
Russ Out of Home BV (Pays-Bas)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 février 2013)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 octobre 2013)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 15 juin 1998)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)

Aucun mandat ou fonction n'a pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jean-Charles DECAUX – Directeur Général

46 ans

Directeur Général depuis le 13 mai 2015, pour une durée de 1 an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec Jean-François Decaux).

Membre du Directoire depuis le :	13 mai 2015
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat de Directeur Général :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Date d'échéance de son mandat de membre du Directoire :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique Latine, Moyen-Orient et Afrique.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2015 dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux France (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
EI Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'administration (jusqu'au 30 juin 2015)
	Administrateur du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2014)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2015, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
HLD (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 25 mars 2011)
SCI Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
SCI Trois Jean (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)

Aucun mandat ou fonction n'a pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jean-Sébastien DECAUX – Membre du Directoire

39 ans

Membre du Directoire depuis le :	15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Adresse professionnelle :	Allée Verte 50, B-1000 BRUXELLES (Belgique)
Nationalité :	Française

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

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

A partir de 2004, il prend également la direction des filiales belge et luxembourgeoise. En 2010, Jean-Sébastien Decaux est nommé Directeur Général Europe du Sud, poste créé afin de regrouper les activités de l'Espagne, du Portugal et de l'Italie au sein d'une même entité régionale. Il conserve, par ailleurs, ses fonctions d'une part, d'Administrateur délégué de JCDecaux Belgique et de JCDecaux Luxembourg, d'autre part, de Directeur Général du Mobilier Urbain et d'Administrateur d'IGPDecaux. Depuis le 1^{er} mars 2013, Jean-Sébastien DECAUX occupe également les fonctions de Directeur Général Afrique – Israël.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2015 dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mars 2013), Président (à compter du 4 juin 2015) Directeur Général (jusqu'au 4 juin 2015)
JCDecaux SouthAfrica Outdoor Advertising (Pty) Ltd (Afrique du Sud) Continental Outdoor Media Holdings (PTY) LTD (Afrique du Sud) Continental Outdoor Media (PTY) LTD (Afrique du Sud)	Président (1 ^{ère} nomination : 11 février 2013) Administrateur (1 ^{ère} nomination: 18 juin 2015) Administrateur (1 ^{ère} nomination: 18 juin 2015)
JCDecaux Portugal-Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal) JCDecaux Espana SLU (Espagne)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 mai 2011) Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011), Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
JCDecaux Atlantis SA (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
JCDecaux Transport Espana SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 12 novembre 2010) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 10 novembre 2015)
Corporacion Europea De mobiliario Urbano SA (CEMUSA)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 13 novembre 2015) Administrateur délégué (1 ^{ère} nomination : 16 novembre 2015)
IGP Decaux Spa (Italie) Cemusa Italia (Italie)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination 30 juin 2015) Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 30 novembre 2015)
JCDecaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2 juin 2004)
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2004)
JCDecaux Airport Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 21 septembre 2007)
City Business Media (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 3 janvier 2007)

La liste des mandats ou fonctions exercés en 2015, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 13 décembre 1999) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (1 ^{ère} nomination : 29 mars 2012)
Holding Des DHuits (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)

Aucun mandat ou fonction n'a pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Emmanuel BASTIDE – Membre du Directoire

47 ans

Membre du Directoire depuis le :	1 ^{er} septembre 2014
Date de 1 ^{ère} nomination :	1 ^{er} septembre 2014
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Adresse professionnelle :	8 Temasek Boulevard # 33-02 Suntec City Tower 3 SINGAPORE 038898 SINGAPORE
Nationalité :	Française

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

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

M. Emmanuel Bastide occupe depuis le 1^{er} janvier 2007 les fonctions de Directeur Général Asie de JCDecaux avec la responsabilité des pays suivants : Japon, Corée, Chine/Hong Kong, Macao, Inde, Thaïlande, Singapour et Malaisie.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2015, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 6 janvier 2011)
Chengdu MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 décembre 2011)
Chongqing MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2011)
Suzhou JCDecaux Metro Advertising Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 9 novembre 2012)
JCDecaux (China) Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 mai 2007)
JCDecaux Pearl & Dean Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 janvier 2007)
JCDecaux Cityscape Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
Immense Prestige (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Outdoor Advertising (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Innovate Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Digital Vision (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 8 mai 2007)
JCDecaux Vietnam Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 septembre 2008)
JCDecaux Advertising India (Inde)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 mars 2007)
Cityscape Advertising (Mumbai) Pte. Ltd. (Inde)	Director (1 ^{ère} nomination : 10 décembre 2010)
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)

Aucun mandat ou fonction n'est ou n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. David BOURG – Membre du Directoire (depuis le 15 janvier 2015)

46 ans

Membre du Directoire depuis le :	15 janvier 2015
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 janvier 2015
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

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.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2015, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

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 : 15 janvier 2015)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2015)
Continental Outdoor	
Media Holdings (PTY) LTD (Afrique du Sud)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 juin 2015)

Aucun mandat ou fonction n'est ou n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Daniel HOFER – Membre du Directoire

51 ans

Membre du Directoire depuis le : 1^{er} septembre 2014
 Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014
 Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
 Adresse professionnelle : Giesshübelstrasse 4, CH-8045 Zürich Suisse
 Nationalité : Suisse

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.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2015, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 21 mai 2014)
JCDecaux Corporate Services GMBH (Suisse)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 26 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)
Wall AG (Allemagne)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 9 juillet 2014)
JCDecaux Central Eastern	
Europe Holding GMBH (Autriche)	Gérant (1 ^{ère} nomination: 12 novembre 2015)
JCDecaux Airport Polska sp. z.o.o. (Pologne)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 13 août 2015)

Aucun mandat ou fonction n'est ou n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. Maurice Ducrocq a exercé le mandat de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés du 21 octobre 2014 jusqu'à son décès le 20 août 2015. Il n'a exercé aucun autre mandat dans le groupe ou hors groupe au cours de l'exercice 2015.

M. Jean-Claude DECAUX – Fondateur et Président d'Honneur

78 ans

M. Jean-Claude Decaux est le Fondateur du Groupe JCDecaux. Il a été désigné, lors du Conseil de surveillance du 15 mai 2013, Président d'honneur-Fondateur.

M. Gérard DEGONSE – Président du Conseil de surveillance

68 ans

Président du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2016 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

M. Gérard Degonse est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Depuis février 2011, M. Gérard Degonse est Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding et administrateur de la Société DFI (Decaux Frères Investissements).

M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du Groupe JCDecaux, dont il était également membre du Directoire, de 2000 à 2010. Avant de rejoindre le Groupe JCDecaux, M. Gérard Degonse était Directeur du Financement et de la Trésorerie du groupe Elf Aquitaine. Auparavant il avait été Vice President Treasurer et Company Secretary d'Euro Disney.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Directeur Général délégué (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Decaux Frères Investissements (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Octo Technology (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2011)
Lendix (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2015)

Aucun mandat ou fonction n'a pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

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

72 ans

Vice-Président du Conseil de surveillance :	depuis le 14 mai 2014
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 88 %

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.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

SCI Bagavi (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
SCI CRILUCA (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
SCI JPJM (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2016)

La liste des mandats ou fonctions exercés et ayant pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Assor (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2013)
RMA	Président (jusqu'en 2013)
SCI de la Plaine Saint Pierre (France)	Gérant (jusqu'au 10 janvier 2015)

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

70 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2016 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

M. Michel Bleitrach est ancien élève de de l'Ecole Polytechnique (X65) et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, M. Michel Bleitrach est également titulaire d'une licence de Sciences Economiques et d'un Master Of Business Administration (Berkeley).

Depuis octobre 2011, M. Michel Bleitrach est Vice-Président de ALBIOMA (anciennement Séchilienne Sidec) et assure aussi la Présidence du Comité d'investissement de cette société. Il est administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires et Conseiller Energie du Président de la SNCF.

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

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

ALBIOMA (anciennement Séchilienne-Sidec) (France)	Vice-Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2005)
SPIE SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2011)
INDIGO (anciennement VINCI PARK) (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2 juillet 2014)

La liste des mandats ou fonctions exercés et ayant pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

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

M^{me} Monique COHEN (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

59 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 14 mai 2014
Date de 1 ^{ère} nomination :	11 mai 2011
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

M^{me} Monique Cohen est ancienne élève de l'École Polytechnique (X76) et titulaire d'une maîtrise de Mathématiques et de Droit des Affaires.

Depuis juin 2000, M^{me} Monique Cohen occupe les fonctions de Directeur Associé chez Apax Partners en France. Elle est en charge des investissements dans le secteur des Services aux Entreprises & Services Financiers et elle supervise l'activité « origination ». M^{me} Monique Cohen est également Directeur Général Délégué d'Altami Amboise.

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

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Apax Partners & Cie Gérance SA (France)	Directeur Général délégué (1 ^{ère} nomination : 2003)
Apax Partners MidMarket SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2008)
Global Project SAS (France)	Membre du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2009)
Safran (société cotée) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)
BNPP (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)
Hermès International (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)

La liste des mandats ou fonctions exercés et ayant pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Financière MidMarket SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Wallet SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Wallet Investissement 1 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Wallet Investissement 2 SA (Belgique)	Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2014)
Buy Way Personnel Finance Belgium SA(Belgique)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Altran (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
B*Capital SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2013)
Santemedia Group Holding Sarl (Luxembourg)	Manager (class C) (jusqu'en 2013)
Equalliance SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Finalliance SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Société Civile Equa (France)	Gérant (jusqu'en 2011)

M^{me} Alexia DECAUX-LEFORT – Membre du Conseil de surveillance

30 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 15 mai 2013
Date de 1 ^{ère} nomination :	15 mai 2013
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2016 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 88 %

M^{me} Alexia Decaux-Lefort est diplômée de l'Université de Warwick (Royaume-Uni).

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

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

Aucun mandat ou fonction n'est ou n'a été exercé au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors Groupe.

M^{me} Sylvie LELOUARN – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés (depuis le 29 octobre 2015)

53 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le :	29 octobre 2015
Date de 1 ^{ère} nomination :	29 octobre 2015
Date d'échéance du mandat :	29 octobre 2018
Adresse professionnelle :	19, Quai du moulin de Cage 92230 Gennevilliers
Nationalité :	Française
Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100%

M^{me} 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.

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

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

Aucun mandat ou fonction n'est ou n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

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

73 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 13 mai 2015
Date de 1 ^{ère} nomination :	13 mai 2009
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 88 %

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

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

Diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la préfecture de police et Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

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

Puis il a exercé les fonctions de Préfet de la région Ile-de-France et Préfet de Paris entre mai 2007 et octobre 2008. Enfin, M. Pierre Mutz a été nommé Préfet hors cadre le 9 octobre 2008.

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

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Eiffage (société cotée) (France)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
France Habitation (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : juin 2011)

La liste des mandats ou fonctions exercés et ayant pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Axa France IARD (France)	Administrateur (jusqu'au 6 mai 2015)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (jusqu'en 2014)
Thalès (société cotée) (France)	Administrateur (jusqu'au 15 mai 2012)
CIS (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mai 2011)

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

80 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 13 mai 2015
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2016 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Française

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : nc)

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé et pris fin au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Xavier DE SARRAU – Membre du Conseil de surveillance

65 ans

Membre du Conseil de surveillance :	depuis le 13 mai 2015
Date de 1 ^{ère} nomination :	14 mai 2003
Date d'échéance de mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine
Nationalité :	Suisse

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 88 %

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

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

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

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

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

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé en 2015 dans toute autre société du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés en 2015 dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2008)
Lagardère SCA (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2010)
Oredon Associates (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2012)
Verny Capital (Kazakhstan)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2013)
Gordon S.Blair (Monaco)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)

La liste des mandats ou fonctions exercés et ayant pris fin, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

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

4.3. Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2015

	Nomination	Renouvellement	Fin de mandat	Commentaires
M. Maurice DUCROCQ			✓	M. Maurice DUCROCQ est décédé en août 2015.
M ^{me} Sylvie LELOUARN	✓			Le 29 octobre 2015, M ^{me} Sylvie LELOUARN a été nommée membre du Conseil de surveillance représentant les salariés pour une durée de trois ans par le Comité d'Entreprise conformément aux dispositions statutaires (article 16.2).
M. Pierre MUTZ		✓		Le 13 mai 2015, M. Pierre MUTZ a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de trois ans et a été reconduit dans ses fonctions de membre du Comité d'audit et de Président du Comité des rémunérations et des nominations pour la durée de son mandat.
M. Pierre-Alain PARIENTE		✓		Le 13 mai 2015, M. Pierre-Alain PARIENTE a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée d'un an conformément aux dispositions statutaires relatives à la limite d'âge des membres du Conseil (article 16.1).
M. Xavier de SARRAU		✓		Le 13 mai 2015, M. Xavier de SARRAU a vu son mandat de membre du Conseil de surveillance renouvelé pour une durée de trois ans et a été reconduit dans ses fonctions de Président du Comité d'audit pour la durée de son mandat.

4.4. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude Decaux, Président d'Honneur-Fondateur, et M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance, sont frères.

M. Jean-François Decaux, Président du Directoire, M. Jean-Charles Decaux, Directeur Général et M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire, sont les fils de M. Jean-Claude Decaux.

M^{me} Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

4.5. Condamnations, sanctions et conflits d'intérêt des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'aucun d'entre eux par une autorité réglementaire ou statutaire. Notamment, aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société au cours des cinq dernières années.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs, à l'égard de JCDecaux SA, des membres du Conseil de surveillance et du Directoire et leurs intérêts privés ou d'autres de leurs devoirs. Les limites appliquées au contrôle de JCDecaux Holding sur JCDecaux SA. sont rappelées en section « 3. Personnes morales détenant le contrôle de la Société » du chapitre « Actionnariat et bourse » du présent document.

4.6. Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs immobiliers

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding, qui détient environ 63,64 % 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 est indiqué en page 243.

Propriété intellectuelle

Le Groupe protège par des droits exclusifs (marques, dessins et modèles, brevets, noms de domaine), tant en France que dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité, les éléments de propriété intellectuelle essentiels qu'il utilise dans la conduite de son activité.

La plus grande partie des titres de propriété intellectuelle appartient à JCDecaux SA.

M. Jean-Claude Decaux, par un protocole en date du 8 février 2001, s'est engagé de façon définitive à ne pas s'opposer, sur le fondement de son nom patronymique, à l'enregistrement et à l'utilisation de la marque "JCDecaux" dans le monde entier pour les activités du Groupe.

La marque « JCDecaux » est protégée dans 132 pays.

Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales de JCDecaux SA.

Au 31 décembre 2015, le Groupe est titulaire de plus de 519 autres marques secondaires. Plus de 1749 modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les Abribus®, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les vélos, les sanitaires dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Les innovations techniques sont protégées par des brevets, liés par exemple à un système informatisé de mise à disposition de vélos et au développement de services complémentaires dans la ville.

Au 31 décembre 2015, le Groupe est titulaire de 161 brevets en France et à l'étranger.

4.7. Conventions réglementées, prêts et garanties consentis par la Société

Au cours de l'exercice 2015, aucune convention relevant de l'article L. 225-86 du Code de commerce n'a été conclue.

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 254 prend acte de l'absence de convention nouvelle.

Il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

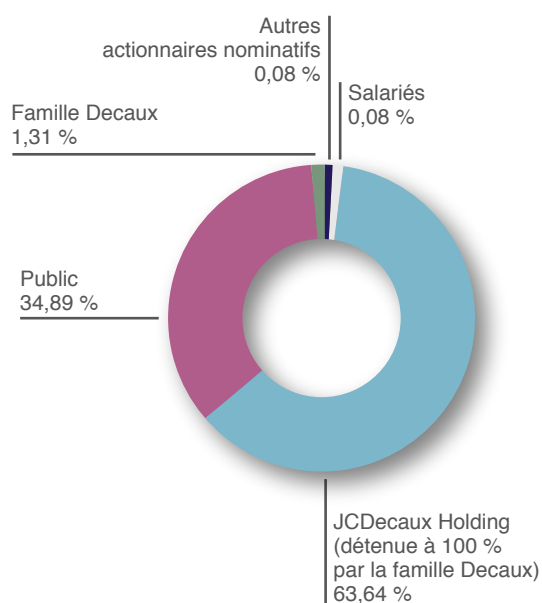
1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

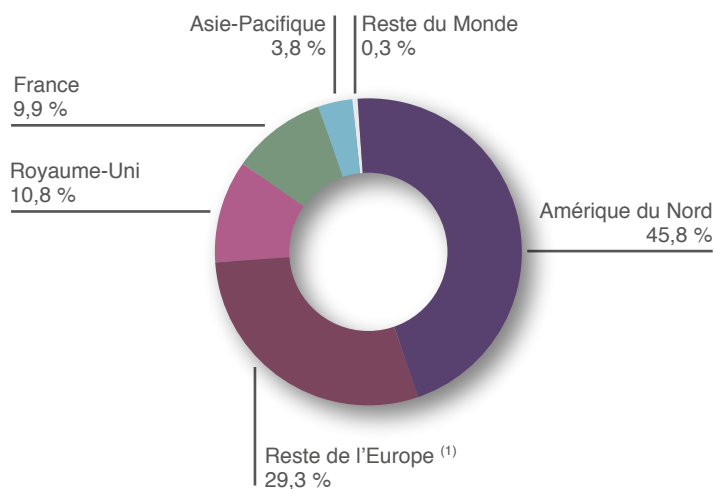
Au 31 décembre 2015, le capital est de 3 236 483,41 euros et est divisé en 212 299 238 actions, réparties de la manière suivante :

- *actions au nominatif* : 138 230 445 détenues par 151 actionnaires ;
- *actions au porteur* : 74 068 793 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 2013			31 décembre 2014			31 décembre 2015			
		Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	
Membres du Directoire et du Conseil de surveillance	JCDecaux Holding	156 030 573	69,816 %	69,816 %	156 380 573	69,833 %	69,833 %	135 096 646	63,635 %	63,635 %	
	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,766 %	0,766 %	1 512 210	0,675 %	0,675 %	1 414 973	0,666 %	0,666 %	
	Jean-François Decaux	1 156 179	0,517 %	0,517 %	1 006 179	0,449 %	0,449 %	941 481	0,443 %	0,443 %	
	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,195 %	0,195 %	435 000	0,194 %	0,194 %	0	0,000 %	0,000 %	
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	
	Alexia Decaux-Lefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	Emmanuel Bastide	-	-	-	3 000	0,001 %	0,001 %	4 878	0,002 %	0,002 %	
	Michel Bleitrach	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	David Bourg	-	-	-	-	-	-	871	0,000 %	0,000 %	
	Monique Cohen	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %	
	Gérard Degonse	50 757	0,023 %	0,023 %	50 757	0,023 %	0,023 %	50 757	0,024 %	0,024 %	
	Daniel Hofer	-	-	-	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,002 %	0,002 %	
	Pierre Mutz	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	Pierre-Alain Pariente	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	
	Xavier de Sarrau	1 000	0,000 %	0,000 %	8 260	0,004 %	0,004 %	8 260	0,004 %	0,004 %	
	Sylvie Lelouarn	-	-	-	-	-	-	0	0,000 %	0,000 %	
	Autres nominatifs	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004 %	0,004 %	8 175	0,004 %	0,004 %	7 453	0,004 %	0,004 %
		Danielle Decaux	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %
		Annick Piraud	18 572	0,008 %	0,008 %	18 572	0,008 %	0,008 %	18 572	0,009 %	0,009 %
Jeremy Male		0	0,000 %	0,000 %	5 961	0,003 %	0,003 %	14 137	0,007 %	0,007 %	
Holding Des Dhuits		0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	410 105	0,193 %	0,193 %	
FCPE JCDecaux Développement		164 060	0,073 %	0,073 %	174 000	0,078 %	0,078 %	172 600	0,081 %	0,081 %	
Autres		61 263	0,027 %	0,027 %	60 316	0,027 %	0,027 %	72 059	0,034 %	0,034 %	
Sous-total nominatifs	Total	159 650 442	71,436 %	71,436 %	159 680 656	71,307 %	71,304 %	138 230 445	65,111 %	65,111 %	
	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	
	Public	63 836 413	28,564 %	28,564 %	64 253 678	28,693 %	28,693 %	74 068 793	34,889 %	34,889 %	
TOTAL		223 486 855	100,000 %	100,000 %	223 934 334	100,000 %	100,000 %	212 299 238	100,000 %	100,000 %	

Capital et droits de vote au 31 décembre 2015

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2015 était de 212 299 238 actions, égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2015, en l'absence d'action propre détenue par la Société et en l'absence de droits de vote double, il n'y a pas de différence entre le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote.

Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société.

Au 31 décembre 2015, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,081 %.

Au 31 décembre 2015, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessus, détenaient 2 435 814 actions de la Société, représentant environ 1,147 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2015, certains des membres du Directoire (MM. Jean-François, Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux) et du Conseil de surveillance (M. Jean-Pierre Decaux) détenaient ensemble, directement ou indirectement, en pleine propriété ou en nue-propiété, 1 854 482 actions de la Société JCDecaux Holding (représentant environ 99,99 % du capital et des droits de vote de cette société), qui détient elle-même environ 63,64 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2015, certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 211, détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2015, la Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions de la Société.

Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice 2015, deux déclarations de franchissement de seuil ont été notifiées à la Société :

- le 17 mars 2015, la société JCDecaux Holding, Messieurs Jean-Claude Decaux, Jean-Charles Decaux, Jean-François Decaux, Jean-Sébastien Decaux ainsi que Mme Danielle Decaux agissant de concert vis-à-vis de la Société, ont franchi à la baisse les seuils légaux des deux tiers du capital et des

droits de vote de la société et les seuils statutaires compris entre 71% et 66% inclus, du capital et des droits de vote de la société. La société JCDecaux Holding a également franchi à la baisse de manière individuelle, les seuils des deux tiers du capital et des droits de vote de la Société et les seuils statutaires compris entre 69% et 65% inclus, du capital et des droits de vote de la Société.

- le 24 juillet 2015, la société JCDecaux Holding, Messieurs Jean-Claude Decaux, Jean-Charles Decaux, Jean-François Decaux, Jean-Sébastien Decaux ainsi que Mme Danielle Decaux agissant de concert vis-à-vis de la Société, ont franchi à la baisse les seuils statutaires de 65% du capital et des droits de vote de la Société. La société JCDecaux Holding a également franchi à la baisse de manière individuelle les seuils statutaires de 64% du capital et des droits de vote de la Société.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, un dividende de 0,44€ par action en 2013 au titre de l'exercice 2012, un dividende de 0,48€ par action en 2014 au titre de l'exercice 2013 et un dividende de 0,50€ par action en 2015 au titre de 2014 ont été distribués.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Le principal actionnaire de la Société est la Société JCDecaux Holding, Société par Actions Simplifiée entièrement détenue par la famille Decaux et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation.

Au 31 décembre 2015, le capital social de la Société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions		% du capital
	Pleine propriété	Nue-propiété	
Jean-François Decaux	47 146		2,542 %
Gaïa Investissements	40 760		2,198 %
Jean-Charles Decaux		604 500 ⁽¹⁾	32,596 %
Jean-Sébastien Decaux		604 500 ⁽¹⁾	32,596 %
Jean-Claude Decaux	31		0,002 %
Jean-Pierre Decaux	64		0,003 %
JFD Investissement	87 752		4,731 %
JFD Participations		429 000 ⁽¹⁾	23,132 %
Holding DHuits	40 760		2,198 %
Danielle Decaux	35		0,002 %
Sous-total	216 548	1 638 000	100,000 %
TOTAL		1 854 548	100,000 %

⁽¹⁾ M. Jean-Claude Decaux détient l'usufruit de ces actions

Le contrôle de la Société par la Société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.

Ni les statuts, ni le Règlement intérieur du Conseil ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la Société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, tels des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA au 31 décembre 2015, le Conseil de surveillance est composé de trois membres indépendants. Le Comité des rémunérations et des nominations et le Comité d'audit sont composés pour deux tiers de membres indépendants.

Les conventions conclues avec la Société JCDecaux Holding ou avec des sociétés familiales, notamment les contrats de baux immobiliers et de prestation de services, le sont, comme indiqué en pages 243 et 244 du présent document, à des conditions normales de marché.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des dirigeants de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux non-dirigeants mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant, au sein du Groupe, des fonctions similaires.

4. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIÉTÉS DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 122 et 136 du présent Document.

5. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2015

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 2015, le nombre d'actions s'élevait à 212 299 238 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 218 317 778 au cours de l'exercice 2015. Il s'est échangé en moyenne 186 124 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2015 à 35,30 euros en hausse de 23,6 % par rapport au 31 décembre 2014.

JCDecaux est intégré dans des grands indices boursiers éthiques qui font référence : le FTSE4Good, Ethibel Sustainability Index, Euronext Vigeo Eurozone 120, MSCI ESG Governance et Oekom research prime. Se référer à la partie Sociétale du chapitre Développement Durable pour plus d'informations sur la notation extra-financière de JCDecaux.

6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

 Depuis le 1^{er} janvier 2013, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

	COURS			VOLUME		
	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours de clôture (en euros)	Nombre de titres échangés	Moyenne des titres échangés	Capitalisation boursière ⁽¹⁾
2013						
Janvier	20,94	17,82	20,60	5 420 808	246 400	4 577,6
Février	22,09	20,38	20,80	3 018 315	150 916	4 621,0
Mars	21,38	20,37	21,38	3 131 050	156 553	4 749,8
Avril	21,60	19,20	20,87	4 155 705	197 891	4 636,5
Mai	21,47	20,14	20,14	3 459 780	157 263	4 475,0
Juin	21,29	19,54	20,95	3 144 398	157 220	4 657,3
Juillet	24,12	21,27	24,12	4 184 213	181 922	5 366,9
Août	25,68	24,40	25,35	3 640 691	165 486	5 651,1
Septembre	27,21	25,68	27,21	2 746 694	130 795	6 076,3
Octobre	29,59	26,94	29,59	3 400 146	147 832	6 611,5
Novembre	29,44	28,28	28,96	3 053 315	145 396	6 472,5
Décembre	30,00	27,66	29,97	1 899 982	94 999	6 697,9
2014						
Janvier	32,00	29,84	31,65	3 090 146	140 461	7 079,2
Février	32,50	31,25	31,99	2 170 878	108 544	7 159,4
Mars	32,35	29,75	31,80	2 784 815	132 610	7 105,8
Avril	31,31	28,97	29,55	2 167 838	108 392	6 604,0
Mai	29,98	27,94	29,23	2 278 726	108 511	6 532,6
Juin	29,69	27,15	27,25	2 912 427	138 687	6 090,1
Juillet	28,36	25,64	25,64	3 088 873	134 299	5 730,2
Août	26,86	24,52	26,86	2 199 072	104 718	6 002,9
Septembre	27,28	24,89	25,00	3 587 894	163 086	5 586,1
Octobre	26,47	22,85	26,47	4 022 362	174 885	5 915,7
Novembre	26,95	25,52	26,45	2 400 928	120 046	5 911,3
Décembre	28,86	26,00	28,57	2 309 838	109 992	6 384,5
2015						
Janvier	31,99	27,53	31,99	3 339 554	159 026	7 162,6
Février	33,30	31,65	33,11	2 438 495	121 925	7 413,3
Mars	34,29	31,04	31,40	4 566 900	207 586	7 043,0
Avril	35,71	31,12	35,29	4 613 900	230 695	7 918,8
Mai	37,88	33,02	37,15	5 251 900	262 595	8 341,0
Juin	38,93	36,38	37,43	4 086 200	185 736	8 409,4
Juillet	41,00	33,87	34,86	4 577 500	240 921	7 398,5
Août	35,71	30,23	32,03	5 291 200	251 962	6 798,9
Septembre	34,24	30,64	32,40	4 326 000	196 636	6 876,6
Octobre	37,24	32,04	37,05	3 410 300	155 014	7 865,5
Novembre	38,18	33,55	35,09	3 534 800	168 324	7 449,4
Décembre	36,56	33,53	35,30	2 904 500	132 023	7 494,2
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

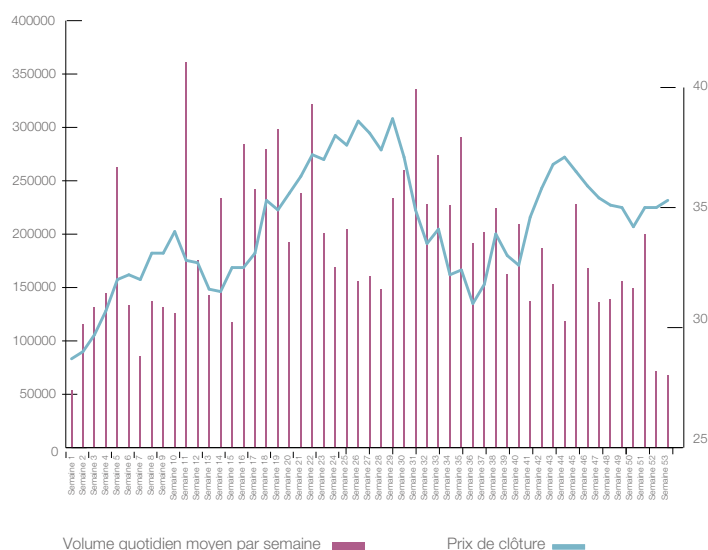
⁽¹⁾ Source : Thomson Financial (sur la base du dernier cours de clôture du mois).

FICHE SIGNALÉTIQUE		DONNÉES BOURSIÈRES 2015	
Code ISIN	FR 0000077919	Cours le plus haut (14/07/2015)	41,0€
Éligibilité SRD/PEA	Oui/Oui	Cours le plus bas (07/01/2015)	27,5€
Code Reuters	JCDX.PA	Capitalisation boursière	7 494,2
Code Bloomberg	DEC FP	Volume moyen journalier	188 264

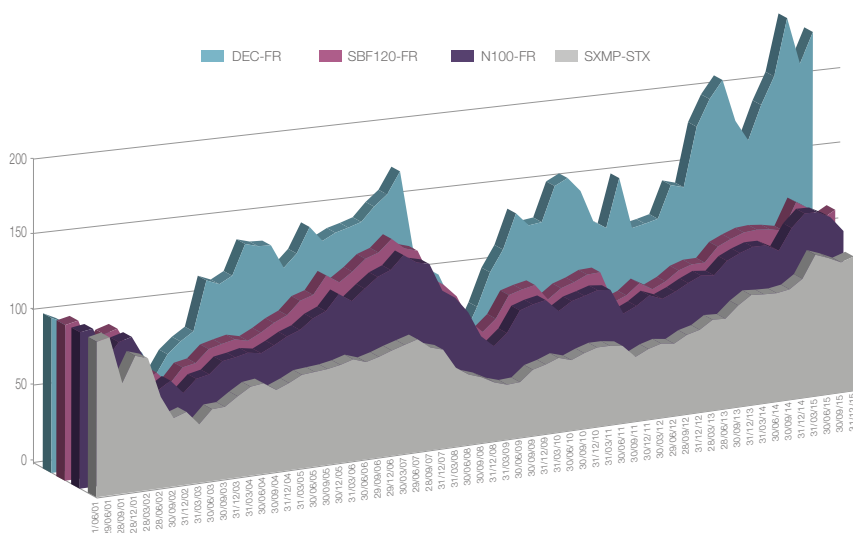
Source : EuroInvestor

En millions d'euros, au 31 décembre 2015

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2015



Évolution comparée (en base 100) du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro Stoxx Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



7. 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
10 mai 2016	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2016 et information trimestrielle
19 mai 2016	Assemblée Générale
28 juillet 2016	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2016, résultats semestriels 2016 et rapport financier semestriel
3 novembre 2016	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2016 et information trimestrielle

1. GÉNÉRALITÉS

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2015, le capital de la Société s'établit à 3 236 483,41 euros et est divisé en 212 299 238 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 228 et 229 du présent document.

1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises/annulées	Montant nominal de l'augment./réduc. de capital (en euros)	Prime d'émission/par action (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
31/12/2012	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	239 620	3 652,98	19,81	4 746 507,46	3 386 792,80	222 158 884
07/05/2013	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	29 446	448,90	21,43	630 578,88	3 387 241,70	222 188 330
31/12/2013	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	1 298 525	19 795,89	21,40	27 789 452,65	3 407 037,60	223 486 855
4/07/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	369 727	5 636,45	20,61	7 620 094,56	3 412 674,05	223 856 582
5/12/2014	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	19 211	292,87	26,32	505 724,87	3 412 966,92	223 875 793
31/12/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	58 541	892,45	21,22	1 242 399,88	3 413 859,37	223 934 334
03/03/2015	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	13 076	199,34	23,47	306 955,90	3 414 058,71	223 947 410
06/07/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	722 601	11 015,99	22,13	15 993 304,96	3 425 074,70	224 670 011
20/07/2015	Réduction de capital par annulation des actions acquises dans le cadre de l'OPAS	12 500 000	190 561,34	39,98	499 809 438,66	3 234 513,36	212 170 011
31/12/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	129 227	1 970,05	22,76	2 941 752,91	3 236 483,41	212 299 238

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

1.4. Délégations de compétences et de pouvoirs échues accordées au Directoire par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital échues

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Durée de validité	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2015
15/05/2013	Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (résolution 11)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non utilisée
15/05/2013	Décider une augmentation du capital social par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution des titres de créance. (résolution 12)	2,3 millions d'euros	24 mois	Non utilisée
15/05/2013	Décider une augmentation du capital social par émission -sans droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public. La même autorisation a été donnée prévoyant l'attribution de titres de créance par placement privé. (résolutions 13 et 14)	2,3 millions d'euros	24 mois	Non utilisée
15/05/2013	Emettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. (résolution 15)	10 % du capital social	24 mois	Non utilisée
15/05/2013	Décider une augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices. (résolution 16)	2,3 millions d'euros	24 mois	Non utilisée
15/05/2013	Décider une augmentation du nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription. (résolution 17)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	24 mois	Non utilisée
15/05/2013	Décider une augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (résolution 18)	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 %)	24 mois	Non utilisée
15/05/2013	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 19)	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	24 mois	Non utilisée
15/05/2013	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 20)	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	24 mois	Le Directoire a consenti 546 304 options de souscription le 16 février 2015
15/05/2013	Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (résolution 21)	"Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital"	18 mois	Non utilisée

1.5. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 en matière d'augmentation de capital

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Durée de validité	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2015
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (résolution 15)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	12 500 000 actions représentant 5,57 % du capital social
13/05/2015	Décider une augmentation du capital social par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre (résolution 16)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
13/05/15a	Décider une augmentation du capital social par émission -sans droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou par placement privé. (résolutions 17 et 18)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Emettre des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre - sans droit préférentiel de souscription- en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital. (résolution 19)	10 % du capital social	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise. (résolution 20)	2,3 millions d'euros	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du nombre de titres de capital à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription. (Résolution 21)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription - à émettre au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (Résolution 22)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 23)	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Le Directoire a consenti 866 903 options de souscription le 17 février 2016
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 24)	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Non utilisée
13/05/2015	Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (résolution 25)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	12 500 000 actions représentant 5,57 % du capital social

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Rachat par la Société de ses propres actions au cours de l'exercice

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2014 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 35 euros par action, et pour un montant maximal global de 782 203 975 euros, pendant une période de 18 mois, en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2015.

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

Lors de sa séance du 26 mai 2015, le Directoire a utilisé cette délégation et mis en œuvre un programme de rachat d'actions de la Société par la réalisation d'une offre publique d'achat simplifiée portant sur 12 500 000 actions représentant 5,57 % du capital social de la Société au 30 avril 2015, au prix de 40 euros par action.

A l'issue de l'offre publique d'achat simplifiée, la Société a acquis 12 500 000 de ses propres actions dont la totalité a été annulée par décision du Directoire du 20 juillet 2015.

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 soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2016. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015.

Les principales caractéristiques de ce programme sont les suivantes :

- titres concernés : actions de la Société ;
- pourcentage de rachat maximal autorisé par l'Assemblée Générale : 10 % des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale du 19 mai 2016 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2015, 21 229 923 actions ;
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros ;
- montant maximal du programme : 1 061 496 150 euros pour 21 229 923 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 19 mai 2016 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- la remise d'actions à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le cadre de la réglementation en vigueur ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 19 mai 2016, soit jusqu'au 19 novembre 2017.

1. GÉNÉRALITÉS

Dénomination sociale

JCDecaux SA

Siège social

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

Principal siège administratif

Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex

Numéro de téléphone

33 (0)1 30 79 79 79

Registre du Commerce et des Sociétés

307 570 747 (Nanterre)

Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

Législation applicable

Législation française

Date de constitution

5 juin 1975

Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

Exercice social

du 1^{er} janvier au 31 décembre

Objet social

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- l'étude, l'invention, la mise au point, la fabrication, la réparation, le montage, l'entretien, la location et la vente de tous articles ou appareils à destination industrielle ou commerciale, plus spécialement la fabrication, le montage, l'entretien, la vente et l'exploitation de tous mobiliers urbains et supports publicitaires ou non, sous toutes formes, et toutes prestations de services, de conseils et de relations publiques ;
- directement ou indirectement, le transport public routier de marchandises et la location de véhicules pour le transport routier de marchandises ;
- la régie publicitaire, la commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur tout équipement de mobilier urbain, panneaux publicitaires ainsi que sur tout autre support notamment les enseignes lumineuses, les façades, la télévision, la radio, l'Internet et tout autre média, la réalisation pour le compte de tiers de toutes opérations de vente, location, affichage, mise en place et entretien de matériels publicitaires et mobiliers urbains ;
- la gestion d'un patrimoine de valeurs mobilières se rapportant plus particulièrement à la publicité, notamment à la publicité par affichage, effectuer avec ses disponibilités tout placement en valeurs mobilières, notamment par acquisition ou souscription d'actions, de parts sociales, d'obligations, de bons de caisse ou d'autres valeurs mobilières émises par les sociétés françaises ou étrangères, et se rapportant plus particulièrement à la publicité ; et, plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

Notamment, la Société peut organiser un système de gestion centralisée de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement et/ou indirectement, des liens de capital social en

vue de favoriser la gestion optimale du recours au crédit, comme du placement des excédents de trésorerie, et ce, par tout moyen conforme à la législation en vigueur au jour de l'application de ce système.

Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, outre les déclarations de franchissements de seuils expressément prévues par l'article L. 233-7 alinéas 1 et 2 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant un pourcentage égal ou supérieur à 2 % du capital ou des droits de vote, puis toute tranche supplémentaire de 1 % y compris au-delà des seuils de déclaration légaux, doit informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire, en capital ou en droits de vote, devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Modalités de participation à l'Assemblée Générale

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu en France.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'Assemblée est subordonné à l'inscription ou l'enregistrement comptable de l'actionnaire, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

Il n'existe pas d'action de préférence. Pour une information détaillée, se reporter à l'article 22 des statuts.

Fonctionnement des organes sociaux

Le fonctionnement du Directoire et du Conseil de surveillance est conforme aux dispositions légales et détaillé dans la partie Gouvernement d'Entreprise du présent rapport.

Consultation des documents juridiques

Les statuts et autres documents relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site internet de la Société et/ou au siège social :

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

www.JCDecaux.com

2. HISTORIQUE

1964

Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain et fonde la Société JCDecaux. Premier contrat de mobilier urbain à Lyon.

Années 70

Le Groupe s'implante au Portugal et en Belgique.

1972

Premiers mobiliers urbains pour l'information (MUPI®). Contrat de mobilier urbain de la Ville de Paris.

1973

Lancement de la campagne publicitaire de courte durée (7 jours).

Années 80

Expansion en Europe, en Allemagne (Hambourg), aux Pays-Bas (Amsterdam) et en Europe du Nord.

1980

Installation des premiers sanitaires publics automatiques à Paris.

1981

Premiers journaux électroniques d'information (JEI).

1988

Naissance du « Senior® », premier mobilier urbain grand format de 8 m².

Années 90

JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.

1994

Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.

1998

JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.

1999

Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la publicité dans les Transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.

2001

Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.

2002

JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.

2003

JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la Société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.

2004

JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'Abribus® publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.

2005

JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n°1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.

2006

JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VVR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.

2007 et 2008

JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de Vélos en Libre-Service financés par la publicité, dont le programme Vélib' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'accélère au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.

2009

JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.

2010

JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.

2011

JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la Société MediaKiosk.

2012

En octobre 2012, JCDecaux annonce l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. L'acquisition est finalisée en février 2013.

2013

En novembre 2013, JCDecaux annonce l'acquisition de 85 % d'Eumex, Groupe leader dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain. La transaction est finalisée en mars 2014. JCDecaux devient ainsi le numéro un de la communication extérieure en Amérique Latine.

2014

Le Groupe JCDecaux fête ses 50 ans. Depuis 1964, le concept s'est à la fois renforcé et mondialisé sur tous les continents et s'est enrichi d'une gamme étendue de mobiliers urbains, notamment digitaux, proposée aux marques et aux collectivités locales.

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 États-Unis, avec notamment le contrat de mobilier urbain de la ville de New York. La transaction est finalisée en novembre 2015.

3. FACTEURS DE RISQUES

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivent l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe dans la gestion des risques, page 184.

3.1. Risques liés à l'activité de la publicité

En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs. Le Groupe doit faire face à l'activité cyclique du marché de la publicité. La répartition géographique du Groupe lui permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté.

3.2. Risques encourus dans le cadre de l'activité

Le Groupe s'appuie sur ses équipes de juristes pour veiller à l'application de la réglementation dans chaque pays et pour en suivre toutes les évolutions.

Réputation du Groupe

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

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

Le Groupe a ainsi mis en place, dès 2001, des règles éthiques applicables à l'ensemble de ses activités. Ces règles ont été revues en 2005, 2009 et 2014 et font l'objet d'une large information auprès de l'ensemble des sociétés du Groupe. Elles ont été précisées par des modalités d'application adaptées à ses différents métiers afin d'éviter toute éventuelle dérive d'interprétation. Ces règles incluent une procédure spécifique relative aux relations avec les agents et intermédiaires ainsi qu'aux partenaires dans les sociétés communes.

Dépendance à l'égard des dirigeants

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

Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion des contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

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

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

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

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

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

Risques liés à l'évolution de la réglementation applicable

• Risques liés à la réglementation en matière d'Affichage

Le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la luminosité, la nature, la densité, la taille et l'implantation des supports d'affichage et du mobilier urbain en agglomération et hors agglomération, ainsi que la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Les réglementations évoluent généralement vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et/ou une réduction de leur taille, et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays. A titre d'illustration, en 2012, Singapour a mis en place des restrictions concernant la taille maximale des dispositifs publicitaires en fonction de leur localisation et en 2014 la Bulgarie a fait de même dans la ville de Sofia. La République Tchèque a voté un amendement à la loi « Road Act » visant à retirer d'ici janvier 2017, tous les panneaux publicitaires des autoroutes, voies rapides et principaux axes de circulation.

En France, le Code de l'environnement a fait l'objet de modifications dans le cadre du projet environnemental global dit « Grenelle 2 » initié par la loi du 12 juillet 2010. Le décret d'application sur la publicité, les enseignes et les pré-enseignes est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2012.

Il constitue le nouveau règlement national mais est susceptible d'adaptations plus restrictives par les collectivités. En l'absence de réglementation locale en vigueur, les opérateurs ont eu jusqu'au 13 juillet 2015 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposeront de deux ans à compter de la révision d'un règlement local de publicité adopté sous l'ancienne réglementation qui devra intervenir à l'initiative des collectivités d'ici le 13 juillet 2020 au plus tard.

Le décret fixe également les règles applicables dans les zones économiques spécifiques, en particulier les aéroports.

Enfin, le modèle économique du mobilier urbain est intégralement maintenu. Compte tenu de sa fonction spécifique, il n'est pas soumis à des règles d'extinction et de densité (sauf décision dans le cadre du règlement local de publicité). Il est modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8 m².

L'impact n'a pas été significatif au niveau du Groupe.

La réforme de la publicité extérieure n'est pas achevée. Un décret apportant certains aménagements et correctifs au décret de 2012 devrait entrer en vigueur en 2016.

• **Risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

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

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

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

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.

A titre d'illustration, un projet de loi sur la Santé Publique visant à réduire la consommation d'alcool et prévoyant notamment des dispositions réglementaires relatives à la publicité faite sur l'alcool, devrait prochainement être voté en Irlande.

La publicité relative aux boissons alcoolisées est interdite en Corée du Sud, depuis septembre 2012, et dans les pays où la loi islamique est appliquée (Qatar, Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman).

En 2015, la publicité pour l'alcool a représenté 2,2 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 2,3 % en 2014.

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

La lutte anti-tabac est un domaine d'intervention important de l'Union Européenne et des actions visant à l'harmonisation de la législation ont été prises, notamment la directive 89/552 EEC - modifiée par la directive 97/36/CE - sur la Télévision sans Frontières qui harmonise l'interdiction de la publicité sur les produits du tabac.

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

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

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

En 2015, la publicité pour le tabac a représenté 1,0 % du chiffre d'affaires publicitaire total du Groupe, contre 1,0 % en 2014.

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

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

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

• **Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias**

Dans quelques pays, des restrictions applicables à la publicité de certains secteurs d'activité ou de certains produits sur d'autres médias ont été modifiés, voire supprimés. Ainsi, la mise en œuvre de la directive européenne « Télévision sans Frontières » du 3 octobre 1989 a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. En France, le décret du 7 octobre 2003 a 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 ouvert depuis le 1^{er} janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

• **Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs**

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié et, comme présenté page 36, ne dépend pas d'un client ou d'un groupe de clients particuliers pour la réalisation de son chiffre d'affaires.

De même, le Groupe a recours à un nombre important de fournisseurs, tant de produits finis que de services, et il n'y a pas de concentration des achats stratégiques du Groupe sur un nombre limité de fournisseurs qui entraînerait une dépendance excessive vis-à-vis de ceux-ci.

3.3. Risques liés à la réglementation applicable en matière de concurrence

La politique de croissance externe du Groupe repose en partie sur l'acquisition de sociétés ayant pour activité la communication extérieure, pour lesquelles il convient généralement d'obtenir l'autorisation préalable des autorités nationales ou européennes de la concurrence.

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

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

3.4. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges, notamment relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux relations avec ses fournisseurs.

Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité applicable à son activité.

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

3.5. Risques couverts par des Assurances

Politique d'assurance

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du Groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, pour couvrir notamment les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile des mandataires sociaux.

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

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

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

Mise en œuvre

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

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

Le montant total des primes versées en 2015 s'élève à 3 226 646 euros.

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

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée et les expertises réalisées sur ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel

Principaux contrats d'assurance Groupe

Les principales garanties des polices Groupe sont les suivantes :

• Responsabilité civile

Le Groupe a conservé à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 5 000 euros en général, cette franchise étant plus élevée pour les activités en France et en Irlande (franchise de 10 000 euros), au Royaume-Uni (franchise de 30 000 euros), et aux Etats-Unis (franchise d'environ 65 000 euros depuis le 1^{er} juillet 2015).

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

Le seuil d'intervention de ces polices Groupe est de 1 million d'euros ; en deçà, des contrats sous-jacents spécifiques ont été mis 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 2015. Les autres filiales étrangères principales du Groupe sont intégrées dans le programme mondial du Groupe, qui intervient en réassurance des polices locales mises en place.

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

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

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

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

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

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

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

3.6. Risques financiers

Les risques de marché sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 134 et 135 du présent document.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant 24 juin 2015, et celle de Standard and Poor's du 17 novembre 2015), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2014.

3.7. Risques informatiques

Le Groupe s'appuie sur des Systèmes d'Information complexes supportant ses activités commerciales, industrielles et de gestion. Ces Systèmes font l'objet de protections à plusieurs niveaux : nos centres informatiques sont sécurisés, les accès à nos logiciels contrôlés, nos systèmes d'affichage audités. Ces protections concernent notamment la plateforme informatique en charge de la préparation et de la diffusion de nos campagnes publicitaires digitales. Cette plateforme s'appuie sur un réseau privé et est opérée par les équipes JCDecaux conformément à des règles strictes de contrôle et d'audit de bout en bout des accès.

Par ailleurs, des Plans de Reprise d'Activité visant à garantir la continuité de nos opérations sont testés plusieurs fois par an. Néanmoins, afin d'améliorer de façon continue la sécurité de nos Systèmes Informatiques et de limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur nos métiers, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, contre la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc.

3.8. Risques politiques

Du fait de son implantation dans de très nombreux pays, le Groupe peut être exposé à des risques politiques tel que la confiscation de biens ou l'interdiction de rapatriement de fonds.

4. RELATIONS AVEC L'ACTIONNAIRE DE CONTRÔLE ET AVEC LES PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS AFFILIÉES

4.1. Relations avec JCDecaux Holding

JCDecaux Holding fournit à la Société JCDecaux SA des prestations en matière de définition et de mise en œuvre de stratégie, d'alliances, de financement et d'organisation, en application d'une convention en date du 21 janvier 2000 modifiée par avenant à compter du 1^{er} janvier 2014. En 2015, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 876 761 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 2015, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 139 192 euros hors taxe au titre de cette convention en date du 25 mars 2010 modifiée par avenants du 22 novembre 2013 et du 1^{er} janvier 2014.

Ces conventions habituelles ayant été conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, elles n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées.

4.2. Opérations conclues par la Société avec des apparentés

Au titre de la location de locaux, le groupe a versé des loyers à la Société JCDecaux Holding, société-mère de JCDecaux SA et à la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding, pour un montant total de 11,7 millions d'euros en 2015, la SCI TroisJean ayant renoncé à mettre en application la clause d'indexation contractuelle des loyers au cours de l'exercice 2015 afin de tenir compte des conditions du marché de la publicité.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché. Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2015, soit 35,2 %.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2015 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en pages 138 et 139 du présent Document.

4.3. Principales filiales et sociétés affiliées

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2015 est présenté ci-après en pages 246 et 247. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 145 à 155. 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 75 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les principales filiales du Groupe sont situées en France (19,1 % du chiffre d'affaires en 2015), au Royaume-Uni (11,5 % du chiffre d'affaires en 2015), dans la zone Europe⁽¹⁾ (25,9 % du chiffre d'affaires en 2015) et en Asie-Pacifique (25,9 % du chiffre d'affaires en 2015). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent document (information sectorielle).

JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière de finances, de comptabilité, de contrôle de gestion, de prestations juridiques, fiscales et d'assurances, de management, d'administration et d'optimisation ressources. Les coûts de ces services sont refacturés aux filiales au prorata de leur marge brute contributive lorsqu'ils revêtent un caractère d'assistance générale et selon des clefs déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2015, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 36,5 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 41,3 millions d'euros en 2015.

⁽¹⁾ hors France et Royaume-Uni

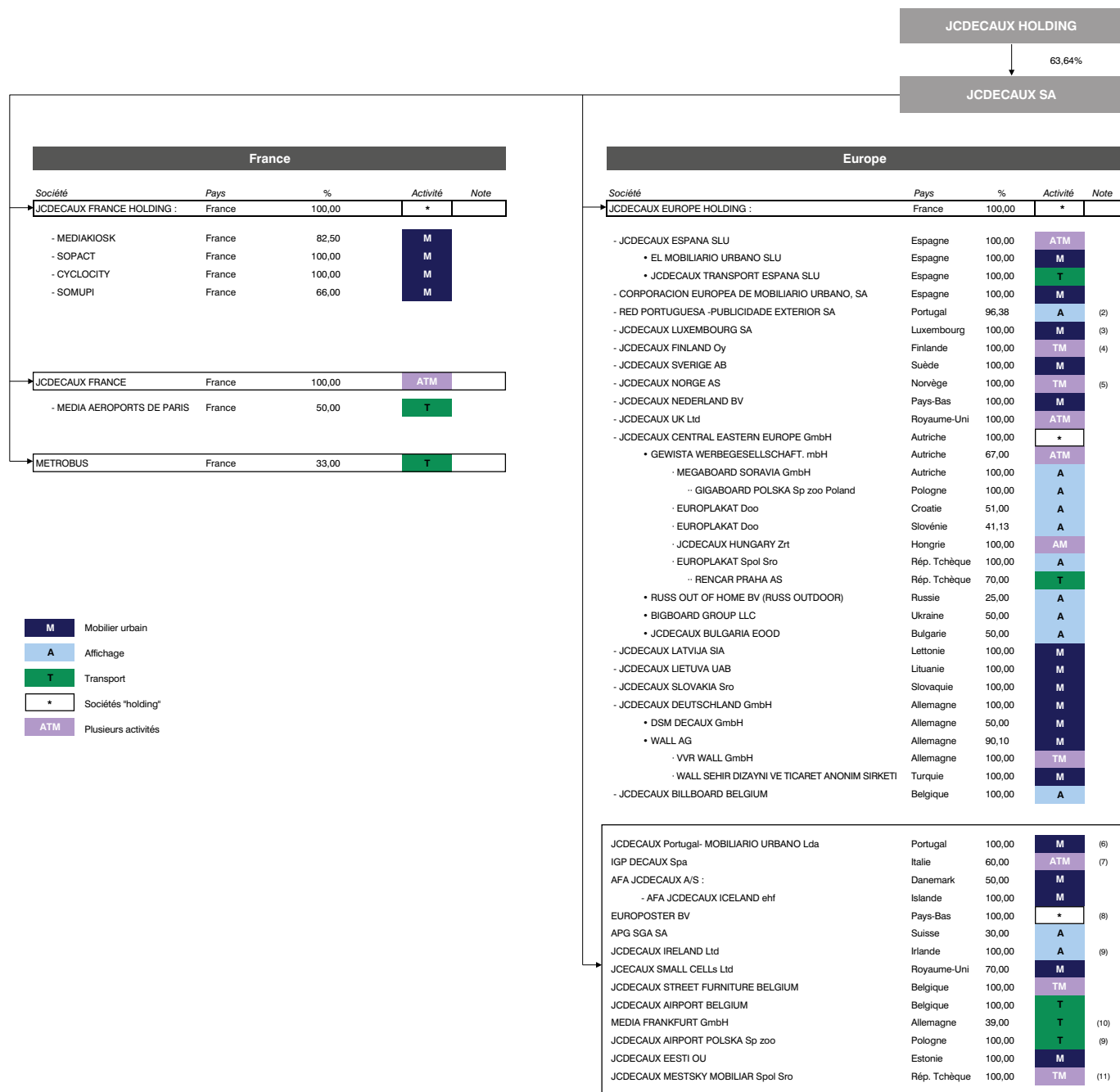
5. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92 200) et, le cas échéant, sur internet (www.jcdecaux.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 ;
- les informations financières historiques du groupe JCDecaux.



6. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2015



(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 99,85% détenus par JCDECAUX FRANCE et 0,15% détenus par JCDECAUX SA.
(7) 60% dont 20,48% détenus par JCDECAUX SA et 39,52% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.
(8) 100% dont 79,97% détenus par JCDECAUX FRANCE et 20,03% détenus par JCDECAUX Ltd.
(9) 100% détenus indirectement par JCDECAUX FRANCE.
(10) 39% détenus par JCDECAUX FRANCE.
(11) 100% dont 96,2% détenus par JCDECAUX SA et 3,8% détenus par JCDECAUX DEUTSCHLAND GmbH
(12) Succursale de JCDECAUX BAHRAIN SPC
(13) 100% dont 99% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING et 1% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.
(14) 51% détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDECAUX ASIE HOLDING.
(15) 99,96% dont 99,94% détenus par JCDECAUX BOLLORE HOLDING, 0,01% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING.
(16) 70,00% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA HOLDINGS.
(17) 70,00% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA HOLDINGS
(18) 100% détenus indirectement par CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDINGS (PTY) Ltd
(19) 80% détenus indirectement par CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDINGS (PTY) Ltd
(20) 100% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.
(21) 50% détenus par JCDECAUX SA et 30% détenus par JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.
(22) 80% dont 5% détenus par JCDECAUX DO BRASIL SA et 75% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING.
(23) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX SAO PAULO S.A.
(24) 49,99% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA HOLDINGS, S.L. et 50,01% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
(25) 99,99% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% détenus par JCDECAUX ARGENTINA S.A.
(26) 88,15% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 11,85% détenus par PASCON S.A. DE C.V.
(27) 99,80% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,20% détenus par SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.
(28) 99,99% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% détenus par PASCON S.A. DE C.V.
(29) 99,99% détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 0,01% détenus par SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.
(30) 99,88% détenus par PASCON S.A. DE C.V. et 0,12% détenus par SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.
(31) 100,00% détenus indirectement par JCDECAUX NORTH AMERICA, inc.
(32) Succursale de JCDECAUX FRANCE.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique

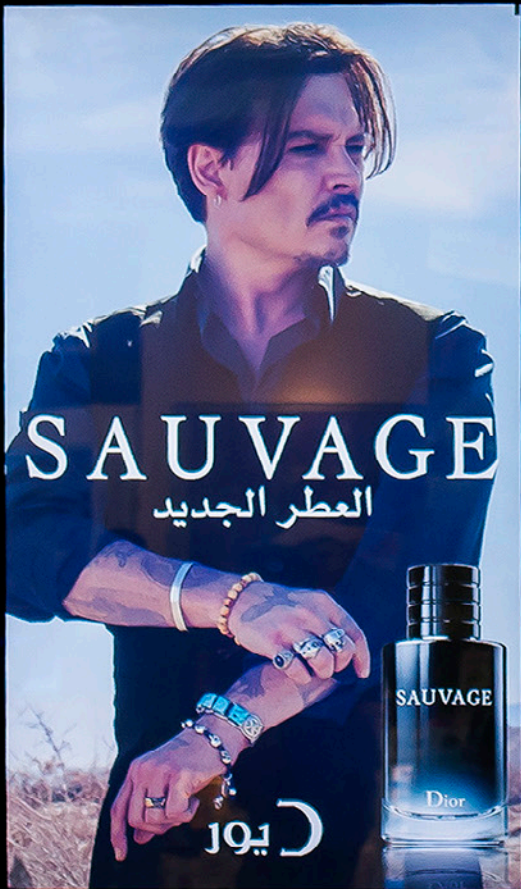
Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	*	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	100,00	*	
• JCDECAUX ATA SAOUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• JCDECAUX ALGERIE SARL	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZ-CO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
• JCDECAUX BAHRAIN SPC	Bahrain	100,00	*	
.. JCDECAUX OMAN	Oman	100,00	TM	(12)
.. JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
.. ELAN DECAUX W.L.L (anciennement Q. Media Decaux WLL)	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	TM	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
- JCDECAUX AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	M	(13)
- JCDECAUX MONGOLIA LLC	Mongolie	51,00	M	(14)

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,96	T	(15)
- JCDECAUX SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(16)
- CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDINGS (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(17)
- CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (PTY) Ltd	Afrique du Sud	100,00	A	
- JCDECAUX MOZAMBIQUE Limitada	Mozambique	100,00	A	(18)
- JCDECAUX BOTSWANA (PTY) Ltd	Botswana	100,00	A	(18)
- CONTINENTAL MEDIA OUTDOOR (ANGOLA) Lda	Angola	100,00	A	(18)
- JCDECAUX LESOTHO (PTY) Ltd	Lesotho	100,00	A	(18)
- JCDECAUX SWAZILAND (PTY) Ltd	Swaziland	100,00	A	(18)
- CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (TANZANIA) Ltd	Tanzanie	100,00	A	(18)
- CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA UGANDA Ltd	Ouganda	100,00	A	(18)
- JCDECAUX ZAMBIA Ltd	Zambie	100,00	A	(18)
- JCDECAUX ZIMBABWE (Pvt) Ltd	Zimbabwe	100,00	A	(18)
- JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	Malawi	100,00	A	(18)
- JCDECAUX (MAURITUS) Ltd	Ile Maurice	100,00	A	(18)
- JCDECAUX NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Namibie	100,00	A	(18)
- JCDECAUX MADAGASCAR	Madagascar	80,00	A	(19)

JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(20)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	*	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- TOP RESULT PROMOTION Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• BEIJING TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU	Macao	80,00	TM	
JCDECAUX KOREA Inc.	Corée du Sud	80,00	M	(21)
JCDECAUX UZ	Ouzbekistan	70,25	M	

Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	*	
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	80,00	M	(22)
- JCDECAUX AEROPUERTO DE LIMA SAC (anciennement JCDecaux Peru S.A.C)	Pérou	100,00	T	(23)
- JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENT HOLDING S.L	Espagne	100,00	*	
• CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.	Espagne	70,00	*	
.. EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV	Mexique	50,01	*	(24)
... JCDECAUX CHILE S.A.	Chili	99,99	TM	(25)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	Colombie	88,15	M	(26)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	Costa Rica	100,00	M	
... JCDECAUX PANAMA S.A.	Panama	100,00	M	
... JCDECAUX EL SALVADOR S.A. de C.V.	Salvador	99,80	M	(27)
... EQUIPAMIENTOS URBANOS DOMINICANOS S.A.	Rép. Dominicaine	99,99	M	(28)
... PASCOE S.A. DE C.V.	Mexique	99,99	*	(29)
.... EQUIPAMIENTOS URBANOS DE GUATEMALA SA.	Guatemala	99,88	M	(30)
- 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	(31)
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(32)



JCDecaux



AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes	250
Rapport sur les comptes consolidés	250
Rapport sur les comptes annuels	252
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	254
Rapport, établi en application de l'article L-225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société JCDecaux SA.	258
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	260

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les immobilisations corporelles, incorporelles, les goodwill et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans les notes 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill » et 1.11 « Titres mis en équivalence » de l'annexe aux comptes consolidés et dont les résultats sont décrits dans les notes 4.3 « Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles » et 4.4 « Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié le bien fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par votre groupe pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 1.19 « Engagements de rachat de minoritaires » de l'annexe aux comptes consolidés décrit le traitement comptable des engagements de rachat de titres de minoritaires, en l'absence de texte spécifique du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Nous nous sommes assurés que cette note donne une information appropriée sur la méthode retenue par votre groupe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense, le 2 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société JCDecaux S.A. , tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

Les titres de participation font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans la note 2.2.1.3 « Immobilisations financières » de l'annexe aux états financiers.

Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par la société pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 2 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres
Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, 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'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du code de commerce.

Conventions et engagements 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
Monsieur Daniel Hofer, membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.
- Nature et objet
Le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser la contribution par la Société à la pension de retraite qui sera octroyée à Monsieur Daniel Hofer sous condition de performance.
- Modalités
Monsieur Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation par l'entreprise à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable. L'assiette de cotisation est plafonnée à 110 140 CHF en vertu de son contrat de travail.

Afin de satisfaire aux dispositions du Code de commerce, le versement de cette cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance :

- 50 % du montant de la cotisation seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe et la marge opérationnelle du Groupe, tels que publiés par JCDecaux SA, aient chacun progressé d'au moins 3 % sur au moins un des 3 derniers exercices sociaux précédant celui du versement de la cotisation ; et,

- 50 % du montant de la cotisation seront versés au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence.

Le conseil de surveillance du 3 décembre 2015 a autorisé, sur proposition du comité des rémunérations, le versement de la totalité du montant contractuel au titre de la pension de retraite de Monsieur Daniel Hofer. Votre société a comptabilisé à ce titre un montant de € 0,1 million en charges sur l'exercice 2015.

Abandon de créance assorti d'une clause de retour à meilleure fortune

- Entité cocontractante
Société SOMUPI S.A., filiale détenue à 66 % par JCDecaux S.A..
- Nature et objet
Le Conseil de Surveillance du 4 décembre 2009 a autorisé un abandon de créance, assorti d'une clause de retour à meilleure fortune, au profit de la société SOMUPI S.A..
- Modalités
Cet abandon a été conclu le 30 décembre 2009 pour un montant de € 20,77 millions. Au cours de l'exercice 2015, la société SOMUPI S.A. a remboursé un montant de € 4,7 millions à la société JCDecaux S.A., remboursant ainsi le solde de l'abandon de créance consenti.

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.

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015.
- Nature et objet
Le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par la Société à Madame Laurence Debroux en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.
- Modalités
A compter du 1^{er} septembre 2014, Madame Laurence Debroux a bénéficié d'une clause de non-concurrence, qui s'est substituée à celle autorisée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2010 et dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
 - Durée de la clause : 2 ans à compter de la fin des relations contractuelles.
 - Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, Etats-Unis, Chine.
 - Contrepartie financière : Madame Laurence Debroux aurait bénéficié, pendant une durée de deux ans d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Le contrat de travail et le mandat de Madame Laurence Debroux ont pris fin le 15 janvier 2015 à l'initiative de cette dernière. Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Contrat de financement revolving entre la Société et un pool bancaire

- Personne concernée
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire jusqu'au 15 janvier 2015 et administrateur de Natixis.
- Nature et objet
Le Conseil de surveillance du 13 février 2014 a autorisé l'avenant au contrat de financement autorisé le 10 février 2012 entre la Société et un pool de 8 banques dont la banque Natixis, société dont Madame Laurence Debroux est administrateur.
- Modalités
L'avenant au contrat initial de financement de € 600 millions, signé le 14 février 2014, prévoit une réduction de la marge de 30 points de base et une extension de la durée de la ligne de crédit de 2 ans, portant ainsi son échéance à février 2019. La réduction de la commission d'utilisation est comprise entre 5 et 10 points de base selon le niveau d'utilisation et les frais d'avenant s'élèvent à 0,15 %. La part de la banque Natixis dans ce contrat de financement s'élève à € 75 millions.

La ligne de crédit objet de ce contrat de financement n'a pas été utilisée et n'a pas fait l'objet de modification entre le 1^{er} et le 15 janvier 2015.

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective de contrat du travail

- Personne concernée
Monsieur Emmanuel Bastide, membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.
- Nature et objet
Le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par la Société à Monsieur Emmanuel Bastide en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.
- Modalités
A compter du 1^{er} septembre 2014, Monsieur Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
 - Durée de la clause : 2 ans à compter de la fin des relations contractuelles.
 - Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, Etats-Unis, Chine.
 - Contrepartie financière : Monsieur Emmanuel Bastide bénéficiera, pendant une durée de deux ans d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

- Personne concernée
Monsieur David Bourg, membre du Directoire depuis le 15 janvier 2015.
- Nature et objet
Le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par la Société à Monsieur David Bourg en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.
- Modalités
A compter du 15 janvier 2015, Monsieur David Bourg bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
 - Durée de la clause : 2 ans à compter de la fin des relations contractuelles.
 - Pays concernés : France, pays de l'Union Européenne, Etats-Unis, Chine.
 - Contrepartie financière : Monsieur David Bourg bénéficiera, pendant une durée de deux ans d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Paris La Défense, le 2 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres
Gilles Puissochet
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX S.A.

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société JCDecaux S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 2 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jacques Pierre
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet
Associé

1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Jean-François Decaux
Président du Directoire de JCDecaux SA.

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 250 à 253 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2014 et 2013, respectivement en pages 242 à 245 du Document de Référence 2014 (déposé le 22 avril 2015 sous le numéro D.15-0390) et en pages 232 à 235 du Document de Référence 2013 (déposé le 23 avril 2014 sous le numéro D.14-0398).

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2014 contient une observation, figurant en page 242 du Document de Référence 2014, relative à l'application de la norme IFRS 11 par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2014.

Le rapport sur les comptes annuels et le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice 2013 contiennent chacun une observation, figurant en pages 232 et 234 du Document de Référence 2013, relative aux nouvelles normes et recommandations appliquées par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2013.

Le 26 avril 2016

M. Jean-François Decaux
Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES**COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES**

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. Gilles Puissochet,

nommé le 20 juin 2000, renouvelé par les Assemblées Générales du 10 mai 2006 et du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

KPMG SA
Tour EQHO
2 avenue Gambetta
92066 Paris la Défense CEDEX

représenté par M. Jacques Pierre,

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

nommé le 10 mai 2006, renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

KPMG Audit IS
Tour EQHO
2 avenue Gambetta
92066 Paris la Défense CEDEX

nommé le 15 mai 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.




 Welcome Wall digital de 250m² à l'aéroport de Los Angeles, États-Unis

TABLE DE CONCORDANCE



La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n°809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Prospectus » 2003/71/CE. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n°809/2004 Paragraphe correspondant

1. PERSONNES RESPONSABLES p. 260

2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES p. 260

3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

3.1.	Informations financières historiques	Pages de couverture
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A

4. FACTEURS DE RISQUE p. 134 à 136 – 240 à 243

5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

5.1.	Histoire et évolution de la société	
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial	p. 238
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	p. 238
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	p. 238
5.1.4.	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 238
5.2.	Investissements	
5.2.1.	Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 88
5.2.2.	Principaux investissements en cours	p. 88
5.2.3.	Principaux investissements envisagés	p. 88

6. APERÇU DES ACTIVITÉS

6.1.	Principales activités	Pages de couverture et p. 18 à 34
6.2.	Principaux marchés	p. 10 à 16
6.3.	Événements exceptionnels	N/A
6.4.	Dépendance éventuelle	p. 240 à 243
6.5.	Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 15 et 16

7. ORGANIGRAMME

7.1.	Description sommaire	p. 246 et 247
7.2.	Liste des filiales importantes	p. 145 à 155

8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 108 et 111
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. 107 à 125
9.2.	Résultat d'exploitation	p. 85 et 86
9.2.1.	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	p. 85 et 86
9.2.2.	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	p. 82 à 84
9.2.3.	Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	p. 240 à 243
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
10.1.	Information sur les capitaux de l'émetteur	p. 115
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	p. 86 à 88 et p. 132 et 133
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	p. 134 à 136
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	p. 115 à 120 et p. 132
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	N/A
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES		p. 38 et 39
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. 88
12.2.	Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	p. 88
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. 180 à 184
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du Groupe	p. 226
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
15.1.	Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	p. 188 à 214
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. 139
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	p. 215 à 224
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. 183 et 184
16.4.	Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	p. 180 à 184
17. SALARIÉS		
17.1.	Nombre de salariés	p. 49 et 55
17.2.	Participations et stocks options	p. 188 à 214
17.3.	Participation des salariés dans le capital	p. 228

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	p. 229 et 230
18.2.	Existence de droits de vote différents	p. 230
18.3.	Contrôle de l'émetteur	p. 228 à 233
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. 138 et 139

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE		
20.1.	Informations financières historiques	p. 90 à 155
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	Etats financiers	p. 90 à 155
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	Vérification des informations financières historiques	p. 250 et 251
20.4.2.	Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	p. 252 et 253
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. 233, 250 et 251
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1.	Informations financières trimestrielles ou semestrielles établies depuis la date des derniers états financiers vérifiés	
20.6.2.	Informations financières intermédiaires des six premiers mois de l'exercice qui suit la fin du dernier exercice vérifié	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	p. 230
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 240 à 243
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 88

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1.	Capital social	p. 228 à 237
21.1.1.	Capital souscrit et capital autorisé	
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	
21.1.3.	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	
21.1.4.	Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	
21.1.5.	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	
21.1.6.	Capital de toute partie du Groupe faisant l'objet d'une option	
21.1.7.	Historique du capital social de l'émetteur au cours des 3 derniers exercices	
21.2.	Acte constitutif et statuts	p. 238
21.2.1.	Objet social de l'émetteur	
21.2.2.	Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	
21.2.5.	Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	
21.2.6.	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	
21.2.7.	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	
21.2.8.	Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	

22. CONTRATS IMPORTANTS N/A

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS N/A

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC p. 244

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS p. 145 à 155

RAPPORT DE GESTION p. 80 à 95

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 avril 2016, conformément à l'article 212-13 du règlement de l'Autorité des marchés financiers.
Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document a été conçu et réalisé par
la Direction Générale Finance/Département Communication Financière
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA.

JCDecaux SA
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
17, rue Soyier
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79
www.jcdecaux.com

