



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016  
RAPPORT FINANCIER ANNUEL

JCDecaux

## ÉVÉNEMENTS MARQUANTS 2016

### Performance financière 2016

- Un chiffre d'affaires record alimenté par les acquisitions, le contrat TfL et le digital avec un ralentissement au 2<sup>nd</sup> semestre
- Des marges impactées par CEMUSA et le contrat TfL, comme attendu
- Des coûts, un besoin en fonds de roulement et des investissements maîtrisés
- Un cash-flow disponible solide et une flexibilité financière renforcée
- Un dividende par action pour 2016 proposé à 0,56 €

### Investissements pour le futur

- Poursuite de la digitalisation en Mobilier Urbain sur les emplacements premium
- Poursuite de notre croissance organique
- Saisir des opportunités de consolidation

## PROFIL DU GROUPE

- JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure, avec un total de 1,1 million de dispositifs publicitaires dans plus de 75 pays. Son chiffre d'affaires 2016 s'élevait à 3 392,8 millions d'euros.
- JCDecaux a 3 activités différentes ; elles sont détaillées ci-dessous :

### MOBILIER URBAIN



N°1 MONDIAL

### TRANSPORT



N°1 MONDIAL

### AFFICHAGE

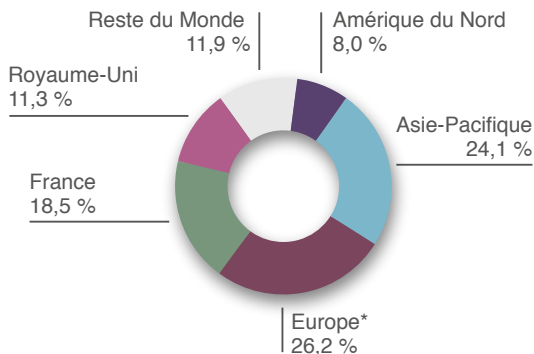


N°1 EN EUROPE

## CHIFFRES CLÉS

- JCDecaux est coté sur l'Eurolist d'Euronext Paris et fait partie des indices Euronext 100 et Euronext Family Business
- JCDecaux fait partie des indices FTSE4Good et Dow Jones Sustainability Europe
- N°1 mondial du Mobilier Urbain (559 070 faces publicitaires)
- N°1 mondial de la publicité dans les Transports avec plus de 220 aéroports et 260 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways (354 680 faces publicitaires)
- N°1 européen de l'Affichage grand format (169 860 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Europe (721 130 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Asie-Pacifique (219 310 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Amérique Latine (70 680 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure en Afrique (29 820 faces publicitaires)
- N°1 de la communication extérieure au Moyen-Orient (16 230 faces publicitaires)
- N°1 mondial du Vélo en Libre-Service : pionnier de la mobilité douce
- 1 117 890 faces publicitaires dans plus de 75 pays
- Une présence dans 4 280 villes de plus de 10 000 habitants
- Audience quotidienne : plus de 410 millions de personnes
- 13 027 collaborateurs

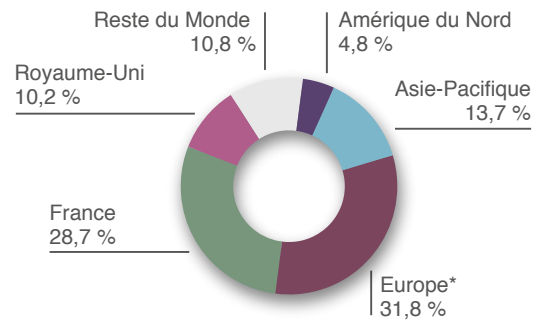
## CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Chiffre d'affaires ajusté groupe :  
**3 392,8 m€**

\* Hors France  
et Royaume-Uni

## CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

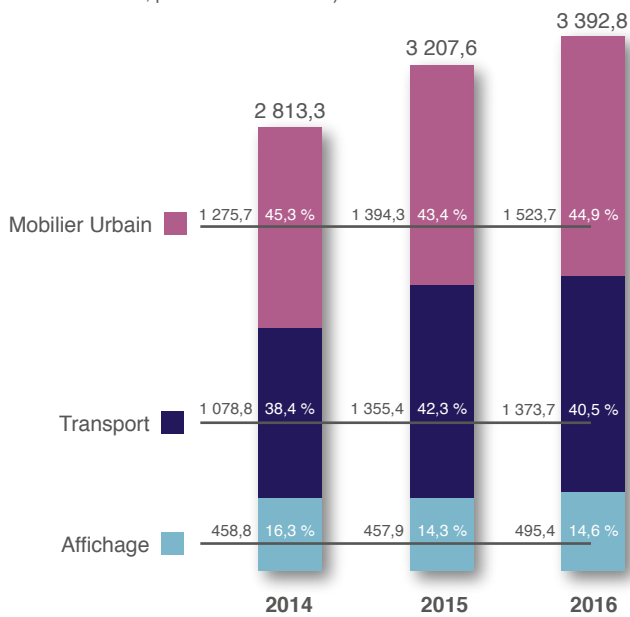


Consommation énergétique groupe :  
**821 096 MWh**

\* Hors France  
et Royaume-Uni

## CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ

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



En 2016, le chiffre d'affaires ajusté du Groupe s'élève à 3 392,8 millions d'euros, en croissance de +5,8 % par rapport à 2015. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de +3,3 %.

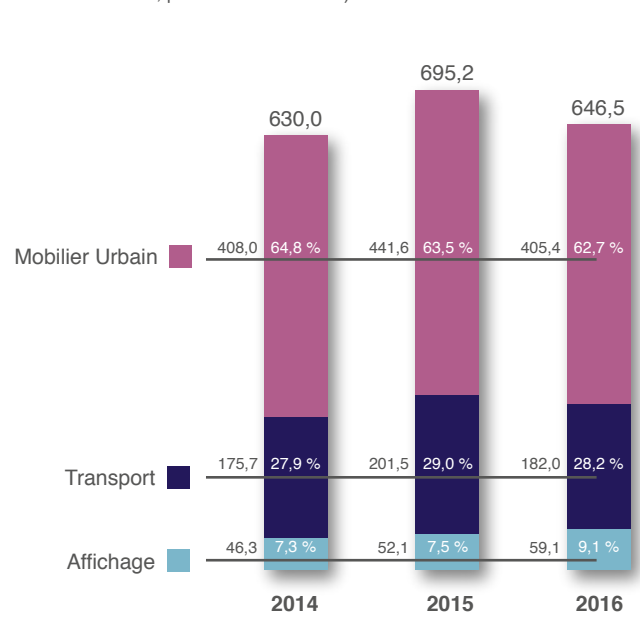
Le chiffre d'affaires ajusté du Mobilier Urbain s'établit à 1 523,7 millions d'euros, en augmentation de +9,3 %. A périmètre et taux de change constants, la croissance est de +5,2 %.

Le chiffre d'affaires ajusté du Transport s'établit à 1 373,7 millions d'euros, en augmentation de +1,4 %. A périmètre et taux de change constants, la croissance est de +2,1 %.

Le chiffre d'affaires ajusté de l'Affichage s'établit à 495,4 millions d'euros, en augmentation de +8,2 %. A périmètre et taux de change constants, la croissance est de +0,9 %.

## MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE PAR ACTIVITÉ

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



La marge opérationnelle ajustée<sup>(1)</sup> du Groupe s'établit à 646,5 millions d'euros en 2016, en baisse de -7,0 % (695,2 millions d'euros en 2015). Elle représente 19,1 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé.

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

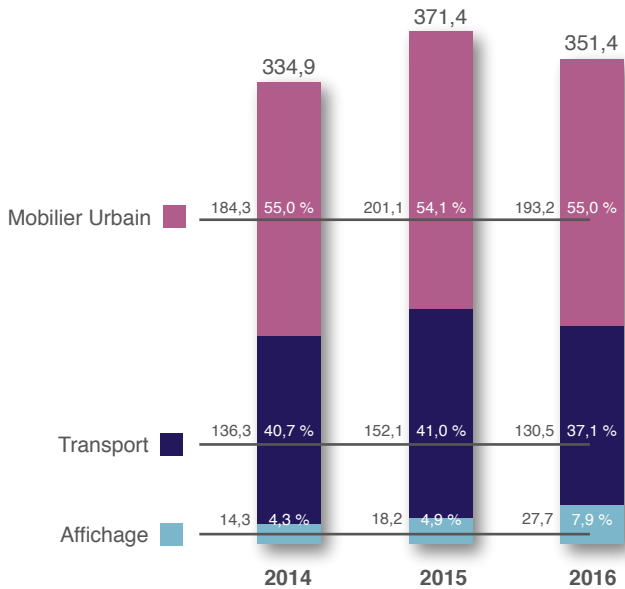
### Données ajustées

A la suite de l'application de la norme IFRS 11 depuis le 1<sup>er</sup> 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 %)



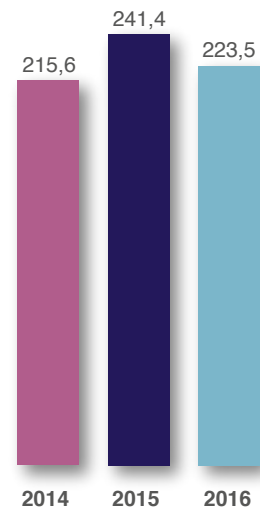
Avant charges de dépréciation nettes des reprises<sup>(1)</sup>, le résultat d'exploitation ajusté<sup>(2)</sup> est en baisse de -5,4 % et s'établit à 351,4 millions d'euros en 2016, contre 371,4 millions d'euros en 2015. Il ressort à 10,4 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé (2015 : 11,6 %).

<sup>(1)</sup> La reprise enregistrée en résultat d'exploitation en 2016 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 +1,7 million d'euros (charge de dépréciation nette de reprise de -13,9 millions d'euros en 2015 et -31,8 millions d'euros en 2014).

<sup>(2)</sup> 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)

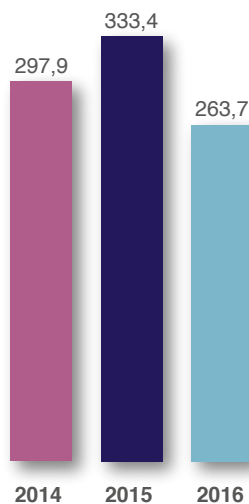


Avant charges de dépréciation nettes des reprises<sup>(1)</sup>, le résultat net part du groupe est en baisse de -7,4 % et s'établit à 223,5 millions d'euros en 2016, contre 241,4 millions d'euros en 2015.

<sup>(1)</sup> La reprise enregistrée en résultat net part du groupe en 2016 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, et des titres mis en équivalence est de +1,2 million d'euros (charge de dépréciation nette de reprise de -7,5 millions d'euros en 2015 et -21,3 millions d'euros en 2014).

## CASH-FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ

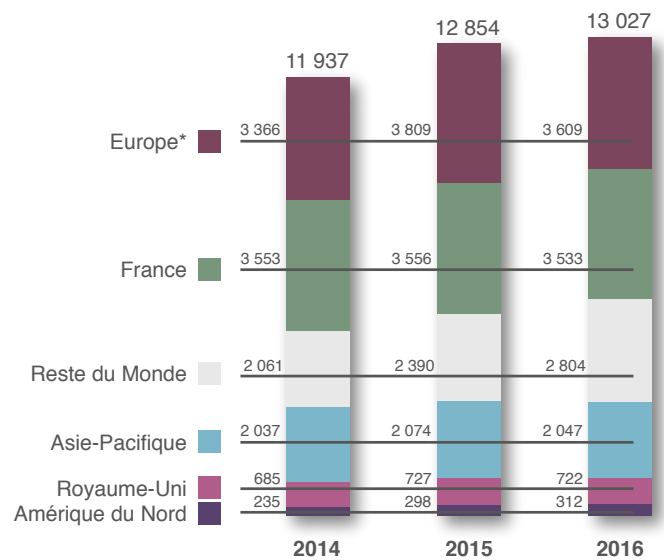
(en millions d'euros)



En 2016, le cash-flow disponible ajusté<sup>(1)</sup> atteint 263,7 millions d'euros, comparé à 333,4 millions d'euros en 2015.

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

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (AJUSTÉ)



\* Hors France et Royaume-Uni

Ce document est interactif  
Cliquez ici pour lire le mode d'emploi

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016  
RAPPORT FINANCIER ANNUEL  
JCDecaux SA



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



*Jean-Claude Decaux (1937-2016)*

*Fondateur de JCDecaux, Inventeur de l'abribus publicitaire et du concept du Mobilier Urbain publicitaire*

#### **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 2015 :**

- 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 27 avril 2016 sous le numéro D. 16-0414 (respectivement : pages 77 à 155 et 250/251)
- 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 27 avril 2016 sous le numéro D. 16-0414 (respectivement : pages 156 à 177 et 252/253)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2016 sous le numéro D. 16-0414 en pages 254 à 256

##### **2. 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 2015 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

# SOMMAIRE

## MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX

## L'ACTIVITÉ DU GROUPE..... 5

<b>RFA</b>	L'année 2016 .....	6
	L'univers de la communication extérieure .....	8
	Un métier, trois activités .....	18
	Les annonceurs .....	38
<b>RFA</b>	Recherche et développement .....	40

## **RFA** LE DÉVELOPPEMENT DURABLE..... 45

	Notre vision : pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables .....	46
	Notre stratégie développement durable .....	48
	L'organisation et le pilotage de la stratégie développement durable .....	50
	JCDecaux en 2016 - Chiffres clés .....	52
	Notre engagement environnemental .....	52
	Notre engagement social .....	58
	Notre engagement sociétal .....	67
	La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière .....	77

## **RFA** LES ÉTATS FINANCIERS ..... 79

	Commentaires sur les comptes consolidés .....	80
	Comptes consolidés et annexe .....	92
	Annexe aux comptes consolidés .....	100
	Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA .....	162
	Comptes annuels de la Société JCDecaux SA .....	164
	Annexe aux comptes sociaux de la Société JCDecaux SA .....	168

## INFORMATIONS JURIDIQUES ..... 185

<b>RFA</b>	Renseignements concernant la société .....	186
<b>RFA</b>	Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques .....	190
<b>RFA</b>	Actionnariat et bourse .....	248
<b>RFA</b>	Capital .....	254
	Autres informations juridiques .....	258

## AUTRES INFORMATIONS..... 267

	Rapports des commissaires aux comptes .....	268
<b>RFA</b>	Responsable du document et responsables du contrôle des comptes .....	278

## TABLES DE CONCORDANCE ..... 281

	Table de l'Annexe 1 du règlement européen n°809/2004 .....	282
	Table du Rapport de gestion .....	286
<b>RFA</b>	Table du Rapport Financier Annuel .....	288

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**



## MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX

---



© GUYE D'ACCOURN

*Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,*

*En 2016, la progression de notre chiffre d'affaires sur tous nos segments d'activité et sur la majorité de nos régions à travers le globe, 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.*

*Il est particulièrement satisfaisant de constater que de nombreux contrats ont été remportés ou renouvelés et étendus comme ceux du mobilier urbain de Tokyo, dernière mégalopole emblématique qui manquait à notre portefeuille, mais aussi le premier contrat national d'abribus publicitaires en République d'Irlande, les kiosques de Paris ou encore les aéroports de Hong Kong, Singapour, Nice-Côte d'Azur, Milan ou Dallas-Fort Worth, sans oublier les centres Carrefour en Belgique, en cohérence avec notre stratégie historique de développement organique. Nous avons ainsi renforcé, en 2016, notre présence dans les villes les plus influentes du monde comme Paris, Londres, New York et Tokyo, de même que notre réseau mondial dans les univers de transport (plus de 220 aéroports, dont 7 des 10 plus grands hubs, couvrant plus de 2 milliards de passagers par an et plus de 260 contrats de transport terrestre).*

*Nous nous réjouissons également d'avoir finalisé l'acquisition de l'activité latino-américaine d'OUTFRONT Media, renforçant ainsi notre position de numéro 1 dans le monde et poursuivant avec succès notre politique de croissance externe. 2016 a d'ailleurs été une année d'intégration réussie des nouvelles équipes qui ont rejoint le Groupe récemment, que ce soit en Amérique Latine, en Afrique, aux États-Unis ou en Europe. Nous avons su mettre en commun nos valeurs, nos savoir-faire et nos diversités pour être toujours plus performants sur ces géographies.*

*JCDecaux reste le consolidateur naturel de la communication extérieure. Comme nous l'avons démontré en 2016, notre solidité financière reste un avantage clé qui nous permettra de continuer à saisir les opportunités de croissance ciblées qui se présenteront en 2017 et au-delà.*

*Par ailleurs, notre chiffre d'affaires digital, qui représente désormais près de 13 % de notre chiffre d'affaires total avec près de 51 000 écrans dans 38 pays, commence à bénéficier de la montée en puissance de notre activité de mobilier urbain digital premium. En 2017, nous poursuivrons l'accélération de notre transformation digitale avec une présence croissante dans les aéroports, gares, métro, centres commerciaux, en affichage grand format et en mobilier urbain sous l'impulsion des réseaux phares que sont ceux de New York et, tout particulièrement, de Londres, notre vitrine digitale planétaire avec ses 600, à date, et 1 000, à terme, écrans 84 pouces à la qualité d'affichage inégalée qui bénéficie désormais de "JCDecaux Dynamic", notre hub dédié à la création digitale.*

---

---

*La ville intelligente se construit sous nos yeux et nous en sommes des acteurs créatifs et agiles. Mobilier urbain intelligent, connectivité, mobilité, communication interactive, servicielle et contextualisée, nous voulons être pionniers sur tous ces fronts. Il n'est plus rare désormais pour un annonceur d'avoir plusieurs créations digitales différentes qui vont être diffusées en fonction du jour et de l'heure, du quartier, de la mobilité des cibles ou encore en fonction de l'actualité. Il s'agit d'une nouvelle proposition de valeur que nous appelons la « vente à l'audience ». Des concepts comme « SmartBRICS » ou encore « SmartCONTENT » se déploient progressivement dans nos pays pour apporter cette nouvelle dimension à nos clients annonceurs, les villes pouvant aussi en bénéficier. Nous avons ainsi, en 2016, remporté l'appel d'offres du Wi-Fi haut-débit gratuit des Champs-Élysées à Paris et celui du mobilier urbain intelligent de Nice. Nous avons également signé un contrat national aux États-Unis avec Verizon Wireless pour le déploiement de small cells dans notre mobilier urbain.*

*En 2016, nous avons également poursuivi le déploiement de la stratégie développement durable dans toutes nos activités et opérations en accord avec notre volonté de poursuivre une croissance respectueuse des hommes et de l'environnement, et confirmant ainsi notre engagement envers les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies sur les droits humains, les conditions de travail, la protection de l'environnement et l'anti-corruption, et notre soutien aux objectifs de développement durable, nouvellement introduits par les Nations Unies. Nos actions, notre transparence et nos résultats ont été reconnus en 2016 avec notre introduction dans le prestigieux indice : Dow Jones Sustainability Index qui consacre les entreprises les plus performantes en termes de développement durable.*

*Ce sont donc des perspectives toujours aussi enthousiasmantes qui s'ouvrent à nous en 2017 mais l'économie mondiale reste fragile tandis que nos investissements pour conduire notre mutation digitale sont particulièrement significatifs. Nous devons donc faire preuve, plus que jamais, de créativité, de détermination, d'engagement et d'agilité 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-Charles Decaux**

Président du Directoire  
Co-Directeur Général

**Jean-François Decaux**

Co-Directeur Général

---

Which means you get a good night's sleep

**CISCO**

**THERE'S NEVER BEEN A BETTER TIME**

to worry less and innovate more

[cisco.com/sg/oooh/security](http://cisco.com/sg/oooh/security)

The advertisement is displayed on a large digital LED screen in a modern airport terminal. The left side of the screen features a close-up photograph of a newborn baby sleeping peacefully. The right side features a city skyline at night with the Cisco logo and promotional text. The text 'Which means you get a good night's sleep' is positioned at the bottom left of the baby image. The city skyline image includes the text 'CISCO', 'THERE'S NEVER BEEN A BETTER TIME', 'to worry less and innovate more', and the URL 'cisco.com/sg/oooh/security'.

Écran digital LED de 40 m<sup>2</sup>, appelé « Digital slider », à l'aéroport de Changi, Singapour

# L'ACTIVITÉ DU GROUPE

<b>L'année 2016</b> .....	<b>6</b>
Évolution du portefeuille de contrats .....	6
Acquisitions et fusions.....	7
Autres activités .....	7
<b>L'univers de la communication extérieure</b> .....	<b>8</b>
Segmentation de la communication extérieure .....	8
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif.....	8
Paysage concurrentiel.....	14
<b>Un métier, trois activités</b> .....	<b>18</b>
Notre modèle économique .....	18
Nos valeurs fondatrices.....	18
La stratégie du groupe .....	18
Activité Mobilier Urbain.....	20
Activité Transport.....	28
Activité Affichage .....	34
<b>Les annonceurs</b> .....	<b>38</b>
Les principaux annonceurs .....	38
Les contrats d'achat d'espace .....	38
JCDecaux OneWorld : au service de nos annonceurs internationaux.....	39
<b>Recherche et développement</b> .....	<b>40</b>
L'approche de JCDecaux en matière de recherche et développement .....	40
De multiples récompenses et certifications .....	40
Innovations récentes .....	41

**2016 a été pour JCDecaux une nouvelle année record en termes de chiffre d'affaires à 3 392,8 millions d'euros malgré un ralentissement significatif en Chine (incluant Hong Kong et Macao). Bien que notre cash-flow disponible demeure solide, la rentabilité du groupe a diminué en raison de l'intégration de CEMUSA et de la structure du contrat du plus grand réseau d'Abribus® publicitaires au monde avec TfL à Londres. Ces deux décisions stratégiques ouvrent la voie à l'accélération de la croissance de notre portefeuille digital premium qui représente maintenant 12,9 % de notre chiffre d'affaires total. New York et Londres sont désormais une vitrine digitale pour JCDecaux qui nous permettra de gagner des parts de marché sur les premier et quatrième marchés publicitaires mondiaux.**

L'année 2016 a été marquée par un nombre important de gains de contrats, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

## 1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

### Europe

- En France, JCDecaux a renouvelé un grand nombre d'appels d'offres. JCDecaux a notamment renouvelé avec SNCF Réseau, à la suite d'un appel d'offres, la convention d'occupation relative à la mise à disposition d'emplacements publicitaires « hors gare » pour une durée de 8 ans. JCDecaux a également renouvelé, suite à un appel d'offres, sa concession publicitaire pour 10 ans avec la société Aéroports de la Côte d'Azur et ses filiales. Ce nouveau contrat qui inclut l'aéroport Nice Côte d'Azur, y compris son terminal aviation d'affaires et son terminal hélicoptères ainsi que les aéroports de Cannes-Mandelieu, Saint-Tropez et le terminal Sky Valet au Bourget, démarrera en janvier 2017 (janvier 2018 pour l'aéroport de Saint-Tropez). JCDecaux a également annoncé que MédiaKiosk, sa filiale spécialiste de l'implantation et de la gestion des kiosques de presse (dont il est actionnaire majoritaire (82,5%) aux côtés de Presstalis (5%) et de trois éditeurs – les groupes Figaro (5%), Le Monde (5%) et Altice Media (2,5%)) – a renouvelé le marché destiné à la conception, la fourniture, l'entretien, la maintenance et l'exploitation publicitaire de kiosques de presse et de quelques kiosques à autre usage, et la gestion des kiosquiers de la Ville de Paris, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2016 et ce, pour une durée de 15 ans. Enfin, JCDecaux a renouvelé et étendu à la suite d'un appel d'offres, son contrat de mobilier urbain avec la ville de Nice (340 000 habitants) pour une durée de 12 ans. Ce contrat exclusif porte sur l'installation, l'entretien, l'exploitation et la maintenance d'un minimum de 194 mobiliers urbains d'information publicitaire 2 m<sup>2</sup> et 8 m<sup>2</sup> (pouvant atteindre 358 mobiliers) ainsi que 16 mobiliers urbains non publicitaires.

- Au Royaume-Uni, JCDecaux s'est vu attribuer le contrat des Abribus® publicitaires du Royal Borough de Kensington et Chelsea pour une durée de 15 ans avec de nombreux emplacements digitaux premium (Sloane Street, Kensington High Street).
- En Irlande, JCDecaux s'est vu attribuer le contrat d'Abribus® publicitaires d'une durée de 5 ans avec la National Transport Authority (NTA), à la suite d'un appel d'offres.

### Asie-Pacifique

- 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, le contrat des Abribus® publicitaires du Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, pour une durée minimum de 15 ans. Ce contrat exclusif est le plus important contrat d'Abribus® au Japon et porte sur le design, l'installation, l'entretien et l'exploitation d'Abribus® publicitaires, dont 400 au minimum, avec plus de 800 faces 2m<sup>2</sup>, devront être installés avant les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2020. MCDcaux a également remporté les contrats d'Abribus® publicitaires de Fuji Express et de Tokyu Bus Corporation, opérateurs de bus à Tokyo, pour une durée de 20 ans. MCDcaux est désormais sous contrat avec 10 des 11 principaux opérateurs de bus privés de Tokyo, qui représentent au cœur de la capitale japonaise un potentiel de plus de 600 Abribus® publicitaires qui viendront s'ajouter aux 400 minimum prévus par le contrat signé avec le Gouvernement de la Métropole de Tokyo le 29 juin 2016.
- A Hong Kong, JCDecaux a renouvelé à la suite d'un appel d'offres la concession publicitaire de l'aéroport international pour une durée de cinq ans, à compter du 9 avril 2016.
- A Singapour, JCDecaux a annoncé l'extension pour 5 ans de sa concession publicitaire avec l'aéroport de Changi, de 2018 à 2022, dont le terminal 4 à partir du second semestre 2017.

### Reste du Monde

- En Uruguay, JCDecaux a annoncé avoir remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat des horloges intelligentes publicitaires de Montevideo en Uruguay, pour une durée de 15 ans.
- Aux Émirats Arabes Unis, JCDecaux a annoncé le développement de solutions publicitaires digitales de pointe dans Dubai Media City, Dubai Internet City et Dubai Knowledge Park avec TECOM Group, membre de Dubai Holding. S'inscrivant dans une vaste initiative à travers les espaces TECOM Business Parks, ce projet de transformation des communautés porte sur l'installation de solutions de communication extérieure digitales intelligentes. TECOM Group a précisé avoir pour objectif de repenser ses trois communautés d'affaires en installant une infrastructure intelligente à même d'améliorer ces écosystèmes innovants.

## Amérique du Nord

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

## 2. ACQUISITIONS ET FUSIONS

- En avril 2016, JCDecaux SA a annoncé que ses filiales JCDecaux Latin America/Corameq, détenues à 85% par JCDecaux SA, ont finalisé l'acquisition de 100% de l'activité d'OUTFRONT Media Inc en Amérique latine, groupe présent en affichage grand format, affichage publicitaire des bus et également en mobilier urbain publicitaire.
- En juin 2016, JCDecaux et Caracol Televisión, numéro un en audience télévisée en Colombie, ont annoncé avoir conclu une alliance stratégique. Caracol TV prendra une participation de 25% dans le capital de la filiale colombienne, Euacol.
- En juin 2016, JCDecaux s'est vu au regret de devoir décider de ne pas poursuivre l'opération d'augmentation de sa participation dans le groupe Metrobus de 33% à 100%, dont l'intérêt économique et stratégique dans un marché publicitaire en pleine transformation numérique est remis en cause par les exigences trop importantes de l'Autorité de la Concurrence. JCDecaux avait pourtant proposé des engagements significatifs confortés par le test de marché.
- En décembre 2016, JCDecaux et Top Media, leader du secteur de la communication extérieure en Amérique Centrale, ont annoncé avoir conclu un accord de fusion de leurs activités. La nouvelle entité, JCDecaux-Top Media, dont le capital est détenu à 71 % par JCDecaux et à 29 % par Top Media, opère au Panama, au Guatemala, au Costa Rica, au Salvador, au Honduras et au Nicaragua.

## 3. AUTRES ACTIVITÉS

- JCDecaux a annoncé l'ouverture d'un nouveau bureau de JCDecaux OneWorld à San Francisco afin de couvrir la côte ouest des États-Unis et plus particulièrement le vivier d'entreprises high-tech et de start-up situées à San Francisco ainsi que dans la Silicon Valley. Cette implantation fait suite à l'ouverture des bureaux de Londres en 2009, de Paris et New York en 2011 et de Shanghai en 2013. Ce nouveau bureau fait partie de JCDecaux OneWorld, structure dédiée à toutes les initiatives Marketing et Ventes transverses des annonceurs et de leurs agences dans les plus de 75 pays où opère le groupe.
- En juin, à l'issue d'une consultation du Comité Champs-Élysées, JCDecaux a déployé, à la veille de l'UEFA Euro 2016, un accès Wi-Fi disponible en extérieur depuis la Place de l'Étoile jusqu'au Rond-point des Champs-Élysées. Wi-Fi Champs-Élysées bénéficie d'une couverture optimale grâce à la complémentarité géographique des implantations de bornes Wi-Fi dans les commerces (boutiques, cafés et restaurants) et les colonnes Morris® de JCDecaux, idéalement positionnées le long de l'avenue.

- JCDecaux a annoncé qu'à l'issue de la procédure d'évaluation conduite par RobecoSAM (institution spécialisée dans l'investissement durable) en partenariat avec S&P Dow Jones Indices (l'un des plus grands fournisseurs d'indices boursiers au monde), le groupe figure parmi les 24 sociétés européennes qui intégreront l'indice Dow Jones Sustainability Europe à compter du 19 septembre 2016.
- JCDecaux et Verizon Wireless, l'opérateur du réseau mobile américain le plus fiable avec 108,6 millions d'abonnements mobiles dans l'ensemble du pays, ont annoncé la signature d'un contrat pluriannuel pour le déploiement de small cells 4G LTE intégrées au mobilier urbain de JCDecaux aux États-Unis.

## 1. 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 m<sup>2</sup> ou Senior® 8 m<sup>2</sup>), des panneaux publicitaires grand format et des colonnes multiservices. L'intégration des technologies numériques (nouveaux écrans, 84") représente la forme la plus récente de communication extérieure.

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour cela, le groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci donnaient des informations contradictoires, il s'est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le groupe estime qu'en 2016, l'activité Affichage a représenté environ 46 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 32 %, avec une augmentation de sa part de marché notamment en Amérique Latine, et le Mobilier urbain environ 22 % (source : JCDecaux).

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

En 2016, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à 35,7 milliards de dollars, en augmentation par rapport à 2015. Ils représentent 6,7 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 523 milliards de dollars (source : estimations de ZenithOptimedia, décembre 2016). 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 2016, la communication extérieure a représenté 9,3 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle a représenté 4,7 %, 6,5 %, 7,7 % et 4,3 %, respectivement en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest, en Europe centrale et de l'Est 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 viser. 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 mesure des audiences au Royaume-Uni, a démontré que la télévision et la presse représentaient 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 6,7 % en 2016, 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 2016, 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 2015, 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 totale devrait être de 9,7 milliards (d'après les prévisions de 2015 de l'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale ») 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 : d'après la même étude de 2014, « Perspectives de l'urbanisation mondiale », on estime que 76 % des Chinois vivront en ville dans 33 ans et que la population urbaine de l'Asie dans son ensemble devrait dépasser 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 citadins tend à être plus élevé que celui de la population non-urbaine, dans le pays où ils vivent.

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

Ainsi, le temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les consommateurs sont davantage exposés à la communication extérieure. De plus en plus de personnes dans le monde effectuent quotidiennement des trajets plus longs, vers des destinations plus éloignées. En 2016, la Chine a connu une augmentation de 4,9 % du nombre de kilomètres passagers parcourus par rapport à l'année précédente (Bureau National des Statistiques de Chine).

Le nombre de smartphones, et autres appareils permettant d'accéder à Internet en situation de mobilité, continue de croître à un rythme ininterrompu. Au troisième trimestre 2016, près de 80 % des nouveaux téléphones mobiles vendus étaient des smartphones et les abonnements pour des smartphones ont représenté 55 % du marché total, devançant les abonnements pour des téléphones mobiles classiques. 3,9 milliards d'abonnements pour des smartphones ont été dénombrés à l'échelle mondiale, et ce chiffre devrait quasiment doubler, pour s'établir à environ 6,8 milliards de souscriptions d'ici 2022 (rapport Ericsson Mobility, 2016). Des appareils plus abordables et des consommateurs toujours plus jeunes impliquent que ce phénomène gagne également de l'ampleur dans des marchés en développement ; par exemple, le taux de pénétration des téléphones portables à haut débit sera multiplié par trois au Moyen-Orient et en Afrique au cours de la même période.

Aux États-Unis, le taux de pénétration est de 81 % (source : rapport ComScore US 2016 Mobile App). Le smartphone s'imposant de plus en plus comme le premier terminal informatique des particuliers, il est prévu que 90 % du trafic de données mobiles émanera de ces appareils d'ici la fin de la décennie (rapport Ericsson Mobility, 2016, p.12). 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, Shanghai et Hong Kong.

## 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 2016, la poursuite de cette évolution des espaces publicitaires positionne la communication extérieure comme le seul véritable média de masse épargné par la fragmentation. Malgré la hausse avérée du trafic Internet, les sites ou plateformes individuelles ne touchent toujours pas une audience très importante (à l'exception de Facebook). La révolution mobile, accélérée par l'acquisition massive de smartphones et de tablettes, a débouché sur de nouvelles modalités d'accès à Internet, désormais caractérisées par une navigation plus courte. Les nouveaux portails et modalités d'accès à Internet peuvent disparaître aussi vite qu'ils se développent, et sont de nature à quelque peu compliquer la planification de campagnes cohérentes pour les annonceurs. La communication extérieure est un partenaire naturel des marques dans ce monde numérique fragmenté afin de diriger des consommateurs toujours en mouvement vers les messages publicitaires les plus pertinents.

## 2.3. De nouvelles opportunités pour la communication extérieure

### Convergence du marketing extérieur et mobile

Les livraisons de smartphones ont enregistré un record de 1,5 milliard d'appareils, une hausse de 3 % par rapport à 2015 (source : Strategy Analytics, janvier 2017). 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 ce contexte, la communication extérieure est bien placée pour s'intégrer de façon pertinente et significative dans la conversation que les annonceurs chercheront de plus en plus à avoir avec des clients potentiels. Il existe deux raisons clés à cela. D'une part, les populations jeunes et technophiles sont plus exposées que la moyenne à la communication extérieure. D'autre part, ces groupes sont de plus en plus hostiles à un modèle de publicité intrusif et cherchent plutôt à dialoguer avec leurs pairs sur les marques et les choix de modes de vie. La publicité extérieure n'est pas considérée comme intrusive par cette population mais est perçue positivement, comme un élément d'un environnement urbain à la fois intégré et utile.



Cette croissance des relations sociales *via* les téléphones mobiles est alimentée par la croissance du taux de pénétration des téléphones portables à haut débit. Le rapport Ericsson Mobility indique que les abonnements de téléphones portables à haut débit progressent de près de 25 % en 12 mois glissants et ont ainsi signé une croissance d'environ 190 millions ne serait-ce qu'au troisième trimestre 2016. On recense aujourd'hui environ 4,1 milliards d'abonnements de téléphones portables à haut débit.

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

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

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Creative Solutions, le groupe a également continué, en 2016, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherché par les annonceurs.

Les différentes équipes JCDecaux Creative Solutions dans le monde ont aujourd'hui une connaissance précise de la façon dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent être associées à la communication extérieure, afin de rendre ce média plus interactif et attrayant. En développant cette expertise, JCDecaux a anticipé l'attente des annonceurs désireux d'investir dans des médias toujours plus innovants. 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 2016, 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 2016. 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 2016 de la campagne de Sony Pictures, qui s'est tenue en juillet. Pour promouvoir la sortie du dernier Ghostbusters, JCDecaux et Sony Pictures ont fait équipe pour transformer la gare londonienne de Waterloo en une scène de l'un des raids du film.

En plus des autocollants, des bâches et des banderoles disséminés partout dans la station, le montage spécial gigantesque et irratable du Stay Puft Marshmallow Man en train de sortir du sol du hall et les caméras de vidéosurveillance recouvertes d'ectoplasme ont donné l'impression aux voyageurs d'être plongés dans une scène du film.

Les voyageurs ont été encouragés à prendre des photos et à les partager sur les médias sociaux, avec le hashtag #GhostbustersWaterloo. Ils pouvaient aussi utiliser un filtre géolocalisé Snapchat spécialement conçu pour la gare de Waterloo uniquement, et la solution SmartContent Dynamique de JCDecaux a permis à Sony Pictures de mettre en scène une sélection des meilleurs partages Instagram et Twitter en direct sur l'écran géant Motion@Waterloo.

Les gens pouvaient en outre se rendre dans un kiosque éphémère spécialement agencé pour l'occasion, conçu pour ressembler à une station du métro de Manhattan, et acheter des billets pour le film. Parmi la gamme de produits dérivés, on trouvait notamment des cartes de visite Ghostbusters faisant figurer un numéro de téléphone valide à composer en cas d'urgence liée à un fantôme et diffusant un message surprise.

Pendant ce temps, dans les couloirs reliant les différentes stations, les usagers des transports en commun ont été totalement plongés dans une scène new-yorkaise mais à la tournure fantomatique. Les murs étaient entièrement recouverts de bâches en vinyle, des écrans numériques montraient des scènes de New York et les sons de la ville pouvaient être entendus grâce à l'intégration de bruits ambiants.

La campagne a été un franc succès, des millions de photos de la figurine Stay Puft Marshmallow Man ont été prises et partagées et le bouche à oreille a fait son chemin, avec plus de 7 000 partages sur les réseaux sociaux rien que sur les deux premiers jours de l'opération. Des gens de tous âges ont eu plaisir à faire l'expérience personnelle de Ghostbusters et la boutique éphémère sur place leur a permis d'acheter facilement des billets.

L'année 2016 a connu 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 Italie par exemple, un MUPI® a été converti en diffuseur de parfum pour Narciso Rodriguez, invitant les passants à placer leur poignet sous le panneau pour se parfumer. En Amérique Latine, la barre de biscuit chocolatée de Nestlé, Kit Kat, a été distribuée par un Atribus® en échange d'une petite danse (dans le cadre d'une compétition de danse pour le public) grâce à un détecteur de mouvement installé dans les panneaux numériques de l'Atribus®. JCDecaux Pays-Bas, en collaboration avec Domino's Pizza, a également participé à l'expérience de distribution d'échantillons en transformant l'un de ses panneaux MUPI® en un restaurant éphémère. A peine quelques secondes après avoir appuyé sur un bouton rouge, une pizza Marguerita était servie. Les passants ont dès lors pu déguster une pizza, servie par deux aimables serveurs, en plein milieu des rues d'Amsterdam.

Des campagnes expérimentales ont également été menées sur plusieurs marchés, offrant à cette occasion une expérience de marque unique aux passants. Chez JCDecaux Airport Paris, les parfums PUIG Jean-Paul Gaultier ont mis en scène une campagne sans précédent, en plaçant un gigantesque et spectaculaire affichage 3D sur un espace d'exposition au cœur de l'environnement de choix qu'est l'espace commercial 2F de l'Aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle. Les passagers avaient la possibilité de faire la découverte virtuelle des parfums Jean-Paul Gaultier grâce à la technologie Oculus Rift. Cette campagne d'immersion à 360° a suscité l'engagement social tout en attirant les gens dans les boutiques, dans l'univers de l'aéroport.

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

## Les autres produits Creative Solutions

Les produits Creative Solutions sans interaction constituent également un excellent moyen d'attirer de nouveaux clients de façon simple et efficace. Les supports Showcase, qui permettent de transformer un MUPI® en vitrine de présentation des produits de l'annonceur, comme en magasin, restent un moyen très populaire de faire connaître ces produits aux consommateurs. Tous ces dispositifs innovants peuvent être enrichis de l'usage du son, d'effets de lumières statiques ou en mouvement, voire de senteurs.

Les solutions innovantes, moins exigeantes en termes de technologie, demeurent une part importante de notre offre JCDecaux à l'échelle mondiale suscitant l'intérêt pour notre média. Les annonceurs continuent d'utiliser les caractéristiques physiques de notre mobilier pour accentuer le message de la marque, comme l'illustre la campagne Warner Bros dans le cadre de la sortie du film *Batman vs. Superman : l'Aube de la justice*, qui a présenté le film en mettant en scène des modèles 3D grandeur nature des deux héros sur le toit d'un Aribus®.

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. Pendant tout un mois, l'une des principales stations de métro de Santiago du Chili, Baquedano, a été dominée par une campagne pour la gamme de marques de lessive d'Unilever, OMO. Dans la station, les murs, les colonnes et le sol étaient tous recouverts de la couleur bleue pâle d'OMO, sans oublier un montage spécial intégré dans l'un des grands affichages. Un baril de lessive géant 3D OMO sortait du mur avec 300 t-shirts étendus autour. Ces supports se situaient juste devant l'entrée de l'un des quais et les usagers ne pouvaient donc pas les rater, ce qui a permis d'assurer efficacement la promotion de la marque.

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

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

En 2016, 2 556 campagnes de ce type ont été réalisées par des clients JCDecaux dans le monde.

Les marchés recensant le plus grand nombre de ces campagnes sont le Royaume-Uni, la France et la Chine, qui ont dénombré plus de 656 campagnes en 2016 et cette augmentation des messages régulièrement adressés aux clients *via* les supports médias a été observée en 2016 dans 62 des pays dans lesquels nous sommes présents. Les campagnes chinoises sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans les métros de Shanghai, Pékin et Hong Kong.

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

## Des produits renforcés par le digital

L'expansion continue de la plateforme Creative Solutions en 2017 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 2016, le développement des écrans digitaux publicitaires s'est poursuivi, notamment dans le domaine du Transport.

Par ailleurs, le groupe a remporté le contrat du métro de Madrid en 2013, dont la composante digitale est significative. Le taux de pénétration du digital s'étend au-delà des grands aéroports et des 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 2015 et 2016 aura été l'expansion marquée du numérique dans le mobilier urbain, avec des contrats fortement digitalisés comme ceux de Londres et de New York ainsi que d'importantes capitales et métropoles comme Stockholm, Hambourg, Sydney...

En 2016, nous avons lancé en Suède le premier réseau numérique national de mobilier urbain d'Europe. Les 12 principales villes du pays, y compris la capitale Stockholm, disposent de mobilier urbain de type écrans numériques en centre-ville et à proximité des zones commerciales les plus attrayantes.

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 LED au format 2 m<sup>2</sup> doté d'un pitch de 4,8 mm, innovation « produit » avec le déploiement de cinq nouveaux mobiliers numériques Giant MUPI® 8 m<sup>2</sup>, et innovation média avec de nouvelles logiques en termes de programmation des campagnes et de contenus dynamiques. En 2016, nous avons ajouté à cela un réseau numérique de 2 m<sup>2</sup> à Neuilly-sur-Seine, un environnement premium du Grand Paris, et plus généralement, 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, en Afrique du Sud, en Amérique Latine et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le groupe a été leader dans le déploiement de cette méthodologie de référence de la mesure d'audience, en concertation avec les autres acteurs clés de la communication extérieure. Ces premières initiatives ont été renforcées en 2008 par la création d'un nouveau groupe de réflexion, sous l'égide de l'institut de recherche international ESOMAR, qui avait pour objectif de mettre en œuvre des normes de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). JCDecaux est membre du comité de décision de l'ESOMAR et préside, par ailleurs, le comité technique de cet institut, dont font également partie la Fédération Internationale des Annonceurs (« World Federation of Advertisers ») et d'autres parties prenantes de l'univers de la publicité. À ce jour, seuls la télévision et Internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience, et cette démarche démontre l'importance croissante qu'attachent les annonceurs à la communication extérieure dans leur stratégie publicitaire. La méthodologie de référence a été publiée et mise en application en 2009, ce qui a aidé les marchés dans le monde à développer une véritable mesure d'audience locale, permettant à la communication extérieure de rivaliser plus efficacement avec d'autres médias.

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

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

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

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

Autriche ; l'objectif étant de recueillir des données de parcours fiables, pour une large gamme de supports de communication extérieure.

Grâce à cette méthodologie progressivement mise en œuvre dans les différentes régions du monde, la communication extérieure dispose aujourd'hui d'un niveau de couverture et d'une fréquence de mesure de l'audience comparables à ceux des autres principaux médias. Ainsi, les annonceurs internationaux peuvent adopter une stratégie d'achat d'espace publicitaire plurimédia à l'échelle mondiale, ce qui renforce l'efficacité et la simplicité d'utilisation de la communication extérieure. Cette méthodologie de référence a déjà été adoptée au Royaume-Uni, en Norvège, en Suède, dans les Pays Baltes, en Irlande, en Finlande, en Allemagne, en Autriche, aux États-Unis, en Australie et aux Pays-Bas. Au Royaume-Uni, où cette méthodologie a atteint une maturité plus avancée que dans d'autres pays, et plus récemment en Irlande, en Suède et en Finlande, JCDecaux estime que les systèmes de mesure d'audience lui permettent d'améliorer sa performance, en raison des audiences élevées constatées 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, « GeoPath ». 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. La modélisation a 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 GeoPath 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 et s'est même accélérée en 2016 en veillant à ce que la pertinence du média puisse être démontrée dans cette ère de plus en plus numérique. Les résultats de ces optimisations sont attendus pour le second semestre 2017 et contribueront à sensiblement améliorer la planification et les achats en matière de communication extérieure sur cet important marché. Les annonceurs auront pour la première fois accès à des informations de mesure d'audience horaire, ce qui s'avère particulièrement pertinent pour mesurer l'attrait de notre offre numérique dans les rues de Chicago et New York.

En Chine, le groupe a présenté la toute première mesure d'audience en 2008, toujours sur la base de cette méthodologie de référence. Elle a été mise en œuvre pour tous les supports publicitaires de JCDecaux à Shanghai, puis a été étendue au métro de Pékin en 2009. L'objectif du groupe est de déployer cette mesure d'audience sur les principaux marchés publicitaires chinois, ce qui devrait nettement renforcer son avantage concurrentiel. Pour répondre à l'évolution rapide des infrastructures à Shanghai, l'étude de mesure d'audience réalisée en 2008 a été mise à jour en 2010 et ses résultats ont été publiés en 2011. De la même manière, le modèle pour Pékin a été actualisé en 2015. Sur d'autres marchés, tels que le Brésil, le travail est bien engagé s'agissant d'une étude s'appuyant sur le modèle de référence dont les résultats sont attendus pour début

2017. Une nouvelle étude a également été lancée en Afrique du Sud en 2016, suite à notre acquisition de Continental Outdoor.

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

En France, l'institut de référence pour la mesure de l'audience en communication extérieure est Affimétrie. L'institut mesure et délivre chaque trimestre au marché publicitaire les performances des réseaux de Communication Extérieure sur l'ensemble du territoire et sur tous les formats. Pour les activités du Mobilier Urbain et de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de tous les indicateurs majeurs (audience, nombre de contacts délivrés, couverture, répétition, GRP). De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie depuis 2007, notamment quant aux effets du rétro-éclairage et des affiches déroulantes sur « la visibilité » d'un visuel. Un programme régulier d'enquêtes préparé et réalisé en étroite collaboration avec le CESP (Centre d'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. Depuis 2015, Affimétrie s'appuie sur MOOHV (Mediaplanning Out Of Home Value), la nouvelle étude d'audience de la communication extérieure en France. MOOHV, basée 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, permettent aux annonceurs de JCDecaux d'évaluer avec précision la performance et la qualité des réseaux du groupe.

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

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. Lancé en octobre 2015, ce programme est sans précédent par son envergure. Il permet en amont des campagnes de connecter avec précision les marques et leurs audiences et d'évaluer en aval l'efficacité publicitaire 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 les plus 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

En 2016, quatre grandes études Smarter ont été conduites par JCDecaux en partenariat avec des instituts et des agences media de référence. Elles ont prouvé la capacité du media à accélérer les ventes à court terme pour une marque (avec Kantar WorldPanel), à contribuer de manière significative à la progression du trafic vers son site web (avec Dentsu Aegis D2D), à développer l'impact publicitaire de ses messages (avec Ipsos Connect) et enfin à activer les bons leviers d'influence (avec Publicis Media).

Les données relatives au programme Smarter sont consultables sur notre site [www.jcdecaux.fr/smarter](http://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

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), Primesight (Transport et Affichage), Ocean (Affichage) et Outdoorplus (Affichage)
- Autriche : JOJ Media House/EPA Media (Affichage)
- Belgique : Belgian Poster (Affichage) et Think Media Outdoor (Affichage)
- Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage), Schwarz Gruppe (Mobilier Urbain et Affichage) et Plakat Union (Affichage)
- Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Transport) 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) et Core Out of Home (Mobilier Urbain, Transport et Affichage)
- Canada : OUTFRONT Media (Affichage et Mobilier Urbain), Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) et Bell Media/Astral Media (Mobilier Urbain, Transport et Affichage)
- États-Unis : OUTFRONT Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Lamar Advertising Company (Affichage et Transport), Eye Media (Centres Commerciaux), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage) et Titan/Intersection (Mobilier Urbain et Transport)
- Australie : oOh!Media (Affichage, Transport et Centres commerciaux), 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, AirMedia (Transport), Asiaray (Transport et Affichage), C-King (Transport), Dian (Transport), différentes villes et opérateurs de presse régionale, et autres opérateurs
- Pan-Afrique : Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Primedia (Affichage, Transport et Mobilier Urbain), Global Outdoor System (Affichage et Transport), Provantage/Outdoor Network (Activation de marque, Transport, Affichage et Mobilier Urbain)
- Amérique Latine : Rentable (Affichage), ISA (Transport), GPO Vallas (Mobilier Urbain et Affichage), IMU (Mobilier Urbain), Otima (Mobilier Urbain), Girola (Affichage), Efectimedios (Transport et Affichage), PC Via Publica (Mobilier Urbain et Affichage), Publicidad Sarmiento (Mobilier Urbain et Affichage), Wall Street (Mobilier Urbain et Affichage), 5M2 (Mobilier Urbain et Transport), Punto Visual (Affichage), Pol IFC (Affichage), Massiva (Affichage, Transport et Centres Commerciaux), Elemidia (Digital), Eletromidia (Transport et Digital)
- Moyen Orient : Al Arabia Outdoor (Mobilier Urbain), Arabian Outdoor (Mobilier Urbain), Backlite (Affichage), Kassab Media (Transport), Rotana Hypermedia (Mobilier Urbain) et Saudi Signs (Mobilier Urbain et Affichage)
- Russie : Gallery (Affichage et Mobilier Urbain), Vera Olimp (Affichage et Mobilier Urbain), 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 2016 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux <sup>(1)</sup>	France	3 756	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	États-Unis	2 702	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique Latine
OUTFRONT Media	États-Unis	1 514	États-Unis, Canada, Amérique Latine
Lamar	États-Unis	1 500	États-Unis, Canada
Focus Media <sup>(3)</sup>	Chine	1 377	Chine
Ströer <sup>(4)</sup>	Allemagne	1 275	Allemagne, Pologne, Turquie
Exterion Media <sup>(3)</sup>	États-Unis	500	Europe
APG SGA	Suisse	320	Suisse, Serbie
Metrobus <sup>(2)</sup>	France	251	France
oOh!Media	Australie	250	Australie, Nouvelle-Zélande, États-Unis, Indonésie
Intersection <sup>(3)</sup>	États-Unis	247	États-Unis
APN Outdoor	Australie	246	Australie, Nouvelle Zélande
Clear Media	Chine	242	Chine
Asiaray	Chine	187	Chine
Russ Outdoor	Russie	138	Russie

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change \$/€ de 0,9034, CHF/€ de 0,9173, HKD/€ de 0,1164, AUD/€ de 0,6719 et RUB/€ de 0,0135.

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

<sup>(2)</sup> Metrobus est présent en France dans le seul domaine des transports terrestres de passagers, activité sur laquelle JCDecaux n'est pas présent en France.

<sup>(3)</sup> Estimation JCDecaux du chiffre d'affaires 2016.

<sup>(4)</sup> Le chiffre d'affaires de Ströer est séparé entre la partie Ströer Digital (570m\$) et les parties Ströer Germany et International (705m\$).

## Mais également une concurrence de l'ensemble du secteur Media

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

En plus de la concurrence que se font les médias au sein de leur propre secteur, il faut désormais composer avec une compétition plus large. Ainsi, la Télévision, l'Internet, la Presse ou encore les opérations de hors médias de toute nature constituent un paysage médias au sein duquel les annonceurs et leurs conseils vont choisir les leviers les plus performants. Les géants mondiaux de la publicité comme Google, Facebook... s'adressent aux mêmes cibles que les médias historiques.

C'est la raison pour laquelle JCDecaux investit massivement en études et recherche Marketing. Il s'agit d'apporter aux annonceurs, en toutes circonstances, la preuve d'un retour sur investissement de leurs campagnes sur nos supports.

Le tableau ci-dessous indique les 30 premiers groupes media mondiaux par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaire 2015 :

#	GROUPE MEDIA	PAYS	#	GROUPE MEDIA	PAYS	#	GROUPE MEDIA	PAYS
1	Alphabet	États-Unis	11	Advance Publications	États-Unis	21	JCDecaux	France
2	The Walt Disney Company	États-Unis	12	iHeartMedia Inc.	États-Unis	22	Axel Springer	Allemagne
3	Comcast	États-Unis	13	Discovery Communications	États-Unis	23	Mediaset	Italie
4	21 <sup>st</sup> Century Fox	États-Unis	14	Grupo Globo	Brésil	24	ITV plc	Royaume-Uni
5	Facebook	États-Unis	15	Yahoo!	États-Unis	25	Fuji Media Holdings	Japon
6	Bertelsmann	Allemagne	16	Time Warner	États-Unis	26	Hubert Burda Media	Allemagne
7	Viacom	États-Unis	17	Microsoft	États-Unis	27	Gannett	États-Unis
8	CBS Corporation	États-Unis	18	Asahi Shimbun Company	Japon	28	ProSiebenSat.1	Allemagne
9	Baidu	Chine	19	CCTV	Chine	29	Yomiuri Shimbun Holdings	Japon
10	News Corp	États-Unis	20	Hearst Corporation	États-Unis	30	Time Inc.	États-Unis

Source : ZenithOptimedia Top 30 Global Media Owners 2016





## 1. NOTRE 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 de services pour les citoyens (accessibilité, mobilité douce, connectivité, etc.)
- Il s'inscrit dans l'économie de la fonctionnalité: JCDecaux met à disposition des mobiliers de haute qualité conçus pour durer dans le temps, qui restent la plupart du temps sa propriété, sont entretenus par les équipes de JCDecaux, et peuvent être rénovés et réutilisés
- Il contribue à l'embellissement des environnements dans lesquels les mobiliers s'insèrent grâce à des mobiliers esthétiques et à des solutions innovantes à forte valeur ajoutée

Ainsi, la publicité sur les mobiliers permet de :

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

## 2. NOS 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<sup>ème</sup> 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.

## 3. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche plus de 410 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 36 % en 2016, contre 8 % en 2004.

Ce développement se fera également à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, principalement dans les aéroports et les métros, mais de plus en plus en milieu urbain, notamment avec la numérisation de Londres et de New York ainsi que dans les principales métropoles européennes. En 2016, le chiffre d'affaires numérique représentait 12,9 % du chiffre d'affaires total du groupe, 19,7 % de l'activité Transport et près de 9 % de l'activité Mobilier Urbain contre 4,9 % en 2015.

\* Les « pays à plus forte croissance » incluent l'Europe Centrale et de l'Est (sauf l'Autriche), les Pays Baltes, la Russie, 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.

### 3.1. 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

### 3.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

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

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

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

### 3.3. 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

### 3.4. Investir et développer la « Smart city »

Le développement désormais rapide de nos actifs digitaux à travers la planète ouvrent des perspectives très prometteuses en termes d'enrichissement de notre modèle.

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

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

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

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

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

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

## 4. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

### 4.1. 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 services innovants et à forte valeur ajoutée qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, à l'instar des Atribus®, des Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI®) équipés de plans de quartier, des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (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 récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information mais aussi des bornes interactives équipées d'écrans tactiles d'information et de services

- développe des gammes de Mobiliers Urbains 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 ou encore Marc Aurel
- détermine, en fonction du potentiel publicitaire du territoire d'implantation, le nombre de faces nécessaires au financement des besoins en équipements et services d'une ville
- sélectionne les emplacements et positionne les faces publicitaires de manière à maximiser leur audience, tout en optimisant la valeur de service ainsi que l'accessibilité des espaces publics ainsi occupés

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

L'amélioration de la qualité de vie dans les villes constitue un objectif majeur partagé par tous : usagers de l'espace public, autorités locales, et l'ensemble des acteurs économiques. Inventer des solutions durables pour répondre aux mutations urbaines et accompagner les villes dans leurs propres démarches de développement durable est un engagement historique de JCDecaux.

Pour cela JCDecaux contribue à l'efficacité et à l'efficacité énergétique de la ville à travers des mobiliers sobres en énergie et de haute qualité conçus pour durer dans le temps et pouvant être rénovés en fin de contrat.

JCDecaux utilise le numérique pour apporter des services aux usagers, à travers la création de mobiliers aux concepts innovants et interactifs (écrans tactiles et prises USB) et en rendant accessible au plus grand nombre la téléphonie et Internet via le développement de small cells, services Wi-Fi et d'autres technologies (fibre optique,...). Ces services permettent d'augmenter l'autonomie des usagers en ville et de mettre à disposition et à jour en temps réel des informations utiles à l'utilisateur, d'aides à l'orientation, à la mobilité, aux services de proximité, etc.

JCDecaux favorise la création de mobiliers accessibles à tous. C'est le cas notamment du sanitaire automatique à accès universel Patrick Jouin, pour lequel JCDecaux s'est vu remettre le « Prix de l'Autonomie 2011 » par l'Association des Paralysés de France. Les systèmes de Vélos en Libre-Service sont quant à eux un moyen de développer une mobilité douce et partagée par le plus grand nombre. L'accessibilité pour tous est aussi favorisée dans la relation client, en témoigne le Centre de Relation client Cyclocity® (filiale de JCDecaux en charge des systèmes de Vélo en Libre-Service), rendu accessible aux usagers malentendants en 2015 grâce à la mise en place de la communication vidéo.

JCDecaux contribue à l'embellissement de l'espace urbain et au confort et bien-être en ville en concevant des mobiliers innovants et design et en dé-densifiant le patrimoine pour implanter des mobiliers publicitaires selon une stratégie d'emplacements qualitatifs, et par l'utilisation de panneaux déroulants ou d'écrans digitaux. L'activité de JCDecaux favorise l'utilisation des transports publics via les abris voyageurs, et des modes de transport doux - le vélo, la marche - via les systèmes de Vélo en Libre-Service et la signalétique. JCDecaux contribue aussi à ramener la nature en ville dans des lieux à dominance minérale forte via la végétalisation de toitures d'abris voyageurs, permettant dans le même temps de lutter contre les phénomènes d'îlots de chaleur urbain et de favoriser le retour de la biodiversité en ville.

### Priorité au service et à l'entretien

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité de ses services. Au-delà de leur qualité de conception et l'excellence d'exécution de leur installation au sein des villes, la qualité repose fortement sur l'entretien fourni dans le cadre des contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2016, 50,8 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale. De plus, la formation évolue régulièrement en fonction des nouvelles gammes de mobilier, le digital en particulier, afin d'accompagner les collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences et expertises.

## 4.2. 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 centre-ville et sur les axes où la circulation piétonne et automobile est importante. Les contrats de Mobilier Urbain prévoient généralement la fourniture par JCDecaux d'équipements qui comportent des espaces publicitaires, tels que les Abribus®, les Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI® 2 m²), les colonnes, etc. Dans un très grand nombre de cas, ils prévoient également la fourniture et l'installation d'équipements non publicitaires, tels que des bancs, des bornes de propreté, des journaux électroniques d'information, des panneaux de signalisation ou encore des Vélos en Libre-Service. Les contrats tendent à se différencier en fonction des besoins de la collectivité locale et du volume de Mobilier Urbain publicitaire et non publicitaire souhaité.

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

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

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

### Nature des contrats de Mobilier Urbain dans les centres commerciaux

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

### Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du groupe ont une durée comprise entre 10 et 30 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2016, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 6 ans et 6 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2016, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats).

### Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de Mobilier Urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2016, JCDecaux a remporté 75 % 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.

## 4.3. 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 2016, le groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 2 330 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant ainsi 559 066 faces publicitaires dans 68 pays. Outre son activité sur le domaine public, le groupe est également présent dans plus de 1 800 centres commerciaux et supermarchés à travers le monde. En 2016, le Mobilier Urbain a représenté 44,9 % du chiffre d'affaires du groupe.

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

Au 31 décembre 2016, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe <sup>(1)</sup>	259 686
France	117 118
Reste du Monde <sup>(2)</sup>	100 667
Royaume-Uni	36 896
Asie-Pacifique <sup>(3)</sup>	30 124
Amérique du Nord <sup>(4)</sup>	14 575
<b>TOTAL</b>	<b>559 066</b>

<sup>(1)</sup> 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, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République d'Irlande, la République tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède et la Turquie.

<sup>(2)</sup> 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.

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

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

### Un réseau de Mobilier Urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes. Au 31 décembre 2016, le groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 35 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne, comme l'indique le tableau ci-après.

En 2016, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 35 villes européennes ont représenté 33 % 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	8,75	JCDecaux
2	Berlin	Allemagne	3,52	WallDecaux/Ströer
3	Madrid	Espagne	3,17	JCDecaux/Clear Channel
4	Paris	France	2,22	JCDecaux
5	Vienne	Autriche	1,84	JCDecaux <sup>(2)</sup>
6	Hambourg	Allemagne	1,79	WallDecaux/Ströer
7	Budapest	Hongrie	1,76	JCDecaux/Mahir
8	Barcelone	Espagne	1,61	JCDecaux/Clear Channel
9	Munich	Allemagne	1,45	DSMDecaux/Ströer/Schwarz
10	Milan	Italie	1,35	IGPDecaux <sup>(4)</sup> /Clear Channel
11	Prague	République Tchèque	1,27	JCDecaux
12	Sofia	Bulgarie	1,23	JCDecaux/Mediacontact/Reklamna Mreža 5
13	Bruxelles	Belgique	1,17	JCDecaux/Clear Channel
14	Cologne	Allemagne	1,06	WallDecaux/Ströer
15	Naples	Italie	0,97	IGPDecaux/Clear Channel
16	Stockholm	Suède	0,92	JCDecaux/Clear Channel
17	Turin	Italie	0,89	IGPDecaux <sup>(4)</sup>
18	Marseille	France	0,86	JCDecaux
19	Amsterdam	Pays-Bas	0,83	JCDecaux
20	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux
21	Séville	Espagne	0,69	JCDecaux/Clear Channel
22	Saragosse	Espagne	0,66	JCDecaux/Clear Channel
23	Riga	Lettonie	0,64	JCDecaux/Clear Channel
24	Rotterdam	Pays-Bas	0,63	JCDecaux/Exterion
25	Helsinki	Finlande	0,63	JCDecaux/Clear Channel
26	Stuttgart	Allemagne	0,62	WallDecaux/Ströer
27	Düsseldorf	Allemagne	0,61	WallDecaux/Schwarz
28	Copenhague	Danemark	0,59	AFA JCDecaux
29	Gênes	Italie	0,59	IGPDecaux <sup>(4)</sup>
30	Dortmund	Allemagne	0,59	WallDecaux/Ruhfus
31	Malaga	Espagne	0,57	JCDecaux/Clear Channel
32	Leipzig	Allemagne	0,56	WallDecaux/Ströer
33	Brême	Allemagne	0,56	WallDecaux/Ströer
34	Dublin	Irlande	0,55	JCDecaux
35	Lisbonne	Portugal	0,55	JCDecaux/Cemusa

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

Note :

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2016, l'Union Européenne est constituée de 28 pays: Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Unis, Slovaquie, Slovénie, Suède.

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

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

<sup>(4)</sup> JCDecaux détient 60 % du capital de la société IGPDecaux.

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

En France, en 2014, JCDecaux a démarré le déploiement du contrat de renouvellement des 2 000 abri-voyageurs de Paris. 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 : temp d'attente des bus visible depuis l'extérieur de l'abri, plans de quartier dédiés aux piétons, annonces vocales à la demande pour les malvoyants. Enfin, 100 éléments de mobilier ont été équipés d'écrans tactiles d'information et de services e-Village®, 100 de panneaux photovoltaïques, 50 abri-voyageurs bénéficieront d'une toiture végétalisée et tous les abris proposeront une prise USB pour une recharge de dépannage des appareils mobiles des usagers de la ville.

En 2016, le groupe a remporté 31 contrats en France, dont celui avec la ville de Nice qui a été renouvelé et prorogé pour 12 ans, tant pour le format classique que numérique, ainsi que les contrats de deux grandes municipalités du Grand Paris, Levallois et Neuilly, équipées toutes deux d'actifs numériques totalement haute définition, à la fois grand (8 m<sup>2</sup>) et petit (84") formats.

Au Royaume-Uni, en 2015, le groupe a signé un contrat significatif en remportant 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. L'année 2016 a vu l'exécution de ce contrat, avec le déploiement de produits numériques disséminés pour la première fois dans des centres commerciaux de référence. À noter également en 2015, 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 partenariats médias noués avec des collectivités locales tant sur des formats classiques que numériques.

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. Parmi les plus importants d'entre eux, citons la signature du contrat national d'Abribus® de République d'Irlande avec la National Transport Authority (NTA). À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, JCDecaux assurera la concession publicitaire et la maintenance de 1 843 Abribus® existants. Ce nouveau partenariat permettra aux annonceurs de toucher 80 % de la population adulte grâce au patrimoine de JCDecaux dans chaque agglomération (y compris Dublin, la capitale) et dans les villes les plus importantes d'Irlande. De plus, le groupe installera et gèrera la maintenance d'environ 500 nouveaux Abribus®. Ce contrat inclut l'installation du premier réseau d'écrans publicitaires digitaux routiers du pays.

## 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 2016, 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. En 2016, nous avons développé le produit à New York en investissant massivement dans la communication numérique sur des sites clés, au cœur de Manhattan, dont la 5<sup>ème</sup> avenue pour la première fois, 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 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 transport. Les résultats de cette nouvelle phase ont été publiés en 2014. En 2016, l'industrie américaine s'est engagée à sensiblement mettre à jour et étendre cette mesure, désormais appelée GeoPath. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média, en 2017 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 Hong Kong et Macao en Chine, de New Delhi en Inde 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 remporté en 2004 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. En 2016, nous avons encore renforcé cette forte présence grâce à la signature du contrat portant sur plus de 400 Abribus® publicitaires pour le Bureau de Transport de Tokyo et sur les Abribus® de Fuji Express et Tokyo Bus Corporation, étoffant ainsi sensiblement notre offre à Tokyo et tout le reste de l'Archipel. Au 31 décembre 2016, l'Activité Mobilier urbain de JCDecaux est présente dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 41 des 50 premières du pays, soit une audience potentielle de plus de 50 millions d'habitants. Le groupe a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de contrats longue durée, qui représentent près de 5 800 faces publicitaires, un chiffre qui devrait encore progresser dans les années à venir. JCDecaux a ainsi établi le premier réseau national de Mobilier Urbain au Japon, offrant aux annonceurs recherchant une audience de masse une alternative crédible à la télévision.

En Chine, JCDecaux a sensiblement étendu sa présence 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. JCDecaux Cityscape détient également la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral de même que l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 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, JCDecaux a étendu sa présence sur les marchés à forte croissance, avec l'attribution d'un contrat de mobilier urbain de 30 ans à Oulan-Bator, capitale de la Mongolie.

### **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<sup>ème</sup> 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 sont déroulés au Brésil. Le contrat offre un potentiel de croissance très élevé du fait de la taille de cette zone métropolitaine et d'un cadre réglementaire parfaitement adapté aux produits de qualité installés par JCDecaux.

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

De plus, l'acquisition en mars 2014 de 85 % d'Eumex, groupe leader dans le mobilier urbain en Amérique Latine, et la fusion récente avec Top Media, nous place dans une très bonne position pour exploiter les niveaux élevés de croissance prévus pour la région par ZenithOptimedia. 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 (après l'Ouzbékistan et le Kazakhstan), en remportant en 2013 un contrat de Mobilier Urbain à Bakou (5 millions d'habitants), capitale de l'Azerbaïdjan, qui prévoit la fourniture de colonnes publicitaires avec services de téléphonie et Internet intégrés.

### **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 2016, plus de 500 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 citoyens. Quand le dispositif est de taille moyenne, comme à Marseille, les recettes publicitaires finançant partiellement le parc de vélos sont complétées par une redevance payée par la ville ainsi que par la publicité sur les vélos. Enfin, quand le dispositif publicitaire est 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 puis en 2016, le centre de relations clients Cyclocity France a été élu Service Client de l'Année.

Le vélo urbain est un marché en plein essor partout dans le monde et le concept de Vélos en Libre-Service ou en location s'est propagé à des centaines de villes. Le groupe a anticipé les évolutions de ce marché très dynamique en développant des offres de vélos à assistance électrique en libre-service ainsi qu'en enrichissant significativement les services et fonctionnalités proposées aux utilisateurs au travers d'interfaces digitales, d'applications mobiles et d'une personnalisation amplifiée de l'expérience vélo. Ces développements signeront l'avènement d'une nouvelle génération de vélos en Libre-Service, au gré des prochains appels d'offres et renouvellements de contrats.

### **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.



## UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

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, Paris...) qui se sont poursuivis en 2015 et 2016, avec par exemple l'installation récente au sein de la station de ski Val d'Isère en France, 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 premier déploiement en 2014 pour améliorer la performance du réseau à Amsterdam, où près de 200 Small Cells ont été installées sur des Abribus® JCDecaux, correspondant aux besoins de Vodafone pour améliorer la couverture et la bande passante pour 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. D'autres déploiements ont suivi en 2016, avec notamment la signature du premier contrat Small Cells sur le continent Sud-Américain et la continuation d'avancement sur le marché européen avec des déploiements en France et en Italie.

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 réalisations, JCDecaux a créé une structure Corporate dédiée à la connectivité dont le rôle est de porter les sujets Small Cells et Wi-Fi. JCDecaux Link est au service des filiales pour les accompagner dans la mise en place de leurs projets de connectivité. La mission de JCDecaux Link est aussi de développer tout type de réseau, en particulier Wi-Fi, s'appuyant sur la densité de mobiliers du groupe, de participer à la création d'offres de services « connectivité » à destination des villes et à la monétisation de ces réseaux et services, notamment en s'appuyant sur la complémentarité online/offline des offres publicitaires. C'est ainsi que le groupe a déployé en juin 2016, le premier réseau Wi-Fi très haut débit sur les Champs-Élysées à Paris, offrant aux visiteurs de l'avenue un service Wi-Fi gratuit de très haute qualité, complètement géré et monétisé par JCDecaux.

JCDecaux Link permet, enfin, 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

Le groupe est présent dans 23 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 19 % dans les plus prestigieuses centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux tels que The Mall à Short Hills (New Jersey), Water Tower Place à Chicago (Illinois) et Beverly Center à Los Angeles (Californie). L'activité du groupe auprès des centres commerciaux se concentre principalement sur son contrat avec la société 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 2016, nous étions présents dans 1 800 centres commerciaux et supermarchés de 16 pays européens (Allemagne, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Norvège, Pologne, Portugal, République d'Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède), sans oublier notre implantation américaine.

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 2016, MCDecaux était ainsi présent dans 161 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, avec un total de 1 418 faces publicitaires.

Cette activité a également été développée à Singapour avec huit centres commerciaux.

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

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

Nous sommes également présents en Afrique, au Botswana.

### Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

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

## 4.4. 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 médias. 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 géographiques sophistiquées pour offrir une affinité avec des cibles précises. Cette sélectivité des faces permet une meilleure valorisation du patrimoine.

En France, la commercialisation des espaces publicitaires pour l'activité Mobilier Urbain s'opère selon deux modes qui ouvrent de nouvelles possibilités en matière de mediaplanning pour les annonceurs. JCDecaux Power Store® assure un accès simple et direct aux réseaux référents du catalogue. Une nouvelle web app de visualisation de données, développée avec la startup parisienne Toucan Toco offre désormais une meilleure expérience de navigation interactive et dynamique dans cette offre. JCDecaux Planning Lab® s'impose aujourd'hui comme la plateforme de personnalisation pour la communication des marques.

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, pour son programme d'études et de data Smarter, 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 WorldPanel, MarketingScan, ou encore l'institut BVA.

Au Royaume-Uni, le développement rapide des produits digitaux, notamment en lien avec le secteur de la distribution, nous a permis de proposer des campagnes tactiques de promotions. Nous avons déployé une application innovante, SmartScreen, développée avec notre partenaire Tesco dans ses plus grands magasins du Royaume-Uni. Développée initialement en 2013, cette nouvelle approche permet aux annonceurs de programmer des écrans publicitaires à des jours et des horaires précis, dans le but de maximiser leurs ventes. Grâce à un outil de gestion dédié spécialement développé à cette occasion, connu sous le nom de 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 % en 2016 par rapport à un support traditionnel. Par ailleurs, le développement de notre division Dynamic permet également aux annonceurs de personnaliser leur message boutique par boutique selon, par exemple, les chiffres de vente en temps réel, une approche qui a fait ses preuves pour doper la performance du chiffre d'affaires de 8 % supplémentaires.

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 est aujourd'hui étendu à plus de 60 pays, 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.

En France, au sein de JCDecaux Creative Solutions, le département JCDecaux Live est dorénavant en charge de toutes les activités événementielles et expérientielles, non rattachées aux actifs physiques du groupe (grands événements, street marketing, roadshows, etc).

## 4.5. 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 147,3 millions d'euros en 2016, soit 9,7 % 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.

## 5. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports comprend, d'une part, les contrats publicitaires des aéroports et, d'autre part, les contrats publicitaires dans le domaine des transports terrestres de voyageurs (métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que les trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde). Titulaire des contrats publicitaires de 222 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 257 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 354 680 faces publicitaires, réparties dans 47 pays, dont 40 577 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 2016, l'activité Transport a représenté 40,5 % du chiffre d'affaires du groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 44,5 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicitaire dans les réseaux de transport terrestre 44,8 %. 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 10,7 % du chiffre d'affaires.

### 5.1. 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. 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

### 5.2. La publicité dans les aéroports

#### 5.2.1. Présence géographique

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le groupe était titulaire de contrats publicitaires dans 222 aéroports dans 37 pays. 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 101 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

- 27 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
- 3 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 dont Milan
- 5 aéroports au Danemark
- 5 aéroports en Europe de l'Est : Varsovie et Cracovie en Pologne, ainsi que les aéroports de Riga en Lettonie et Prague en République Tchèque. En 2016, à travers sa joint-venture avec Russ Outdoor, JCDecaux a étendu sa présence à l'aéroport de Saint Petersburg Pulkovo

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 16 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Los Angeles, Dallas Fort Worth (nouvelle concession gagnée en mars 2016 à l'issue d'un appel d'offres), Miami et Houston.

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 Émirats 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

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 60 % du trafic total de passagers au Moyen-Orient.

En Afrique, JCDecaux est présent dans 7 aéroports algériens, dont l'aéroport d'Alger Houari Boumediene et dans 30 aéroports dans le reste de l'Afrique 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 dont Lusaka
- Et aussi au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Swaziland et en Tanzanie (dans l'aéroport desservant la capitale de chacun de ces pays)

Dans la zone Amérique Latine-Caraïbes, JCDecaux opère maintenant dans 22 aéroports. A la suite de la fusion de ses activités avec Top Media, le groupe a étendu sa présence à l'aéroport de Panama et plus marginalement à l'aéroport d'El Salvador International. Les autres aéroports sont :

- Au Brésil : Rio Galeaõ, Brasilia, Natal et Salvador
- Au Pérou, l'aéroport international Jorge Chávez de Lima et 12 aéroports situés dans le nord du pays
- En République Dominicaine où JCDecaux exploite les espaces publicitaires à l'extérieur des terminaux des aéroports de Santo Domingo, Samana et Puerto Plata

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS/RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe <sup>(1)</sup>	71	11 186
Afrique/Moyen-Orient <sup>(2)</sup>	71	6 117
France	27	6 218
Amérique Latine <sup>(3)</sup>	22	1 093
Amérique du Nord <sup>(4)</sup>	16	6 173
Asie-Pacifique <sup>(5)</sup>	11	6 408
Royaume-Uni	4	3 382
<b>TOTAL</b>	<b>222</b>	<b>40 577</b>

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

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> Inclut le Brésil, le Pérou, le Panama, le Salvador et la République Dominicaine.

<sup>(4)</sup> Inclut les Etats-Unis.

<sup>(5)</sup> Inclut la Chine, l'Inde, Singapour et la Thaïlande.

## 5.2.2. 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 2016, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2016) des contrats du groupe dans les aéroports était de 4 ans et 4 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.

## 5.2.3. 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 2016, le trafic mondial de passagers reporté par l'ACI a augmenté de +5,4 % par rapport à l'année précédente, supporté par une solide croissance du trafic international (+6,2 %).

Le Moyen-Orient (+8,9 %) et l'Asie (+8,8 %) continuent de mener la croissance du trafic passager (+10,3 %). L'Amérique Latine et les Caraïbes après une solide croissance de +5,8 % en 2015 enregistrent un tassement avec une progression de seulement +2,2 % en 2016. En ce qui concerne les deux marchés de transport aérien les plus matures, le trafic progresse de +4,6 % en Europe et de +4,1 % en Amérique du Nord. Enfin, les aéroports en Afrique ont connu un recul du trafic de -3,1 %.

La forte croissance du trafic passager international en Europe a témoigné de la reprise de certains marchés, dans un contexte difficile marqué par les attentats terroristes perpétrés à Paris en novembre 2015 et Bruxelles en mars 2016.

## 5.2.4. 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 222 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï, est un atout majeur vis-à-vis à la fois des annonceurs internationaux, pour lesquels le groupe est à même de réaliser des campagnes nationales ou mondiales, et des autorités aéroportuaires qui bénéficient de la capacité du groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

## UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

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 2016, JCDecaux est présent dans 12 aéroports du Top-20 mondial et touche 60% du trafic passager dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	104,2	Clear Channel Outdoor
Pékin	94,4	JCDecaux/sociétés locales
Dubaï	83,6	JCDecaux
Los Angeles	80,9	JCDecaux
Tokyo Haneda	79,8	Dentsu, Hakuhodo, Tokyu Space Création <sup>(1)</sup>
Chicago O'Hare	77,9	Clear Channel Outdoor
London Heathrow	75,7	JCDecaux
Hong Kong	70,5	JCDecaux
Paris CDG	65,9	JCDecaux <sup>(2)</sup>
Dallas Fort Worth	65,7	JCDecaux
Amsterdam	63,6	Régie interne
Francfort	60,8	JCDecaux <sup>(2)</sup>
Shanghai Pudong	60,6	JCDecaux <sup>(2)</sup>
Istanbul Ataturk	60,1	Diverses sociétés locales
Canton	59,8	Diverses sociétés locales
New York JFK	58,9	JCDecaux
Singapour	58,7	JCDecaux
Denver	58,1	Clear Channel Outdoor
Séoul Incheon	57,7	Société locale
Bangkok Suvarnabhumi	55,4	JCDecaux
<b>TOTAL</b>	<b>1 392,3</b>	

Source : Airport Authorities 2016 Preliminary Traffic

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> 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.

En 2016, JCDecaux est présent dans 7 des 10 aéroports générant le plus de trafic international. JCDecaux touche 73% du trafic passager international dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS INTERNATIONAUX EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Dubaï	83,1	JCDecaux
Londres Heathrow	71,0	JCDecaux
Hong Kong	70,1	JCDecaux
Amsterdam	63,5	Régie interne
Paris CDG	60,4	JCDecaux <sup>(1)</sup>
Singapour	58,2	JCDecaux
Francfort	53,7	JCDecaux <sup>(1)</sup>
Séoul Incheon	57,2	Société locale
Bangkok	45,3	JCDecaux
Taipei	41,9	Société locale
<b>TOTAL</b>	<b>604,4</b>	

Source : Airport Authorities 2016 Preliminary Traffic

<sup>(1)</sup> En joint-venture avec les autorités aéroportuaires

### 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. Étant le seul acteur opérant des supports publicitaires en aéroports sur 4 continents, JCDecaux 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 2016, le groupe a mandaté l'institut m1ndset, spécialiste mondial de la recherche en travel retail, pour mettre à jour l'étude Global Shopper. Étendue à 12 marchés (France, Allemagne, Royaume-Uni, Russie, Chine, Hong Kong, Japon, Corée du Sud, Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Brésil et États-Unis) et six segments clés (mode, parfumerie, cosmétiques, chaussures/maroquinerie, lunettes de soleil/horlogerie/bijouterie et électronique), « Global Shopper Connections2 » analyse la place du shopping dans le processus de choix des destinations et l'importance du shopping dans l'expérience du voyage, à la fois en ville et à l'aéroport.

L'étude « Global Shopper Connections2 » montre que cette audience qualitative est en lien permanent avec la communication extérieure pendant ses voyages à l'étranger. Considérée comme une source d'information utile, la communication extérieure en ville et dans les aéroports est accueillie favorablement.

### Digital, événementiel et expérience passagers : 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 6 000 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.

Parmi les nombreuses qualités du média digital, outre la visibilité et l'impact, l'une des plus appréciées par les annonceurs est sa capacité à diffuser des contenus personnalisés et contextualisés. Pour cela, JCDecaux Airport Paris a lancé en Septembre 2016 son offre Dynamic Content Solution. Ainsi, les écrans JCDecaux Airport Paris - connectés en temps réel aux informations de vols de Paris Aéroport et à des flux de données externes pertinents - diffusent des contenus variés et adaptés en fonction de l'origine ou la destination des passagers, en différentes langues et dans les zones adaptées de l'aéroport. La publicité en temps réel maximise l'impact et la pertinence des campagnes digitales. Parmi les marques qui ont immédiatement adopté cette innovation figurent :

- Hello Bank! qui a adressé aux passagers des messages humoristiques et personnalisés selon leur destination, sur plusieurs villes majeures de France, d'Italie et d'Espagne
- Boucheron qui a souhaité accueillir les passagers à l'arrivée, en mettant en scène ses créations dans leur langue selon le terminal et les horaires des vols

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. Ce développement s'est poursuivi en 2016 avec l'installation de Beacons dans les aéroports de Singapour et Hong Kong. Les Beacons sont des dispositifs miniatures installés dans les mobiliers publicitaires 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 les fonctions bluetooth et géolocalisation activées. 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.

Dans le cadre de l'Euro 2016, JCDecaux Airport Paris a par exemple collaboré avec Coca Cola pour retransmettre les matchs en direct dans tous les terminaux de Paris CDG et Paris Orly sur 260 écrans habillés aux couleurs de la marque, offrant ainsi la possibilité aux fans de se retrouver pour un moment de convivialité. Toujours dans le cadre de cet événement, JCDecaux Luxembourg et Turkish Airlines se sont associés pour offrir une campagne de live-scoring informant les passagers sur le score des matchs de l'Euro en temps réel. Ces exemples démontrent que l'aéroport est incontestablement un territoire privilégié pour partager des temps forts avec l'ensemble des passagers.

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. En 2016, JCDecaux Airport Paris continue de commercialiser le sponsoring du service Wi-Fi dans la totalité des terminaux des aéroports de Paris. C'est Axa qui sponsorise cette année le parcours multilingue (français, anglais, italien) optimisant ainsi l'expérience online des usagers. Ce parcours comprend la personnalisation de la page de connexion aux couleurs de la marque, suivi d'une vidéo publicitaire avant que les passagers n'accèdent au service internet. Le formulaire de la page de connexion comprend en outre un module « opt-in » permettant à Axa de recontacter les passagers ayant accepté de recevoir ses offres ou les offres de ses partenaires. Axa a d'ailleurs prolongé le sponsoring de ce service pour l'année 2017. A l'aéroport International d'Abu Dhabi, Etihad Guest a sponsorisé pour la première fois le Wi-Fi en offrant aux voyageurs la possibilité d'intégrer leur programme de fidélité et de bénéficier de miles. Le sponsoring du Wi-Fi témoigne du fait que l'aéroport joue un rôle unique dans le dialogue entre les marques et des passagers toujours plus connectés.

En début d'année 2016, JCDecaux a proposé un nouveau service en installant 50 SmartClocks dans le Terminal 2 de Shanghai Pudong. Ces écrans digitaux combinent des services géolocalisés pour les passagers en indiquant l'heure, la météo, ou encore la distance entre les terminaux tout en offrant la possibilité aux marques de diffuser des messages ciblés.

JCDecaux affirme sa volonté d'apporter de nouveaux services aux passagers et aux autorités aéroportuaires, toujours dans un souci d'esthétique et d'ergonomie. JCDecaux a par exemple installé 270 Smart Stations dans l'aéroport International de Dubaï. Développé par le département R&D de JCDecaux, ce mobilier unique mélange publicité et services : chaque Smart Station comporte un écran publicitaire digital 70", un espace pour recharger des appareils électriques ainsi que des tablettes interactives.

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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le groupe détenait 257 contrats publicitaires représentant 314 103 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports dans 29 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 des bus dans 10 villes chinoises, pour un total de près de 74 000 faces. De plus 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, Canton, Nankin, Tianjin, Shanghai, Suzhou et Chongqing.

Avec une importante part de marché dans les métros, JCDecaux est incontournable en Chine. Grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux Chine, un annonceur peut acheter simultanément des emplacements dans 8 villes différentes : outre la simplification de l'acte d'achat pour les annonceurs et agences, ce réseau unique offre des opportunités en termes de créativité et d'innovation qui améliorent l'impact de la communication dans les métros chinois. En Asie, 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, Naples, Helsinki, 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 tels que les trams, bus, gares routières, gares ferroviaires, taxis, JCDecaux opère de nombreux contrats publicitaires à travers le monde, en particulier :

- En Afrique/Moyen Orient : Afrique du Sud, Algérie, Botswana, Cameroun, Mozambique, Namibie, Qatar
- En Asie/Pacifique : Hong Kong et Australie
- En Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Hongrie, Italie, Irlande, Finlande, Norvège, Pays Bas, Portugal, Royaume Uni, Russie
- Sur le continent Américain : Chili, Etats Unis, Pérou, Uruguay

### 5.3.1. Les contrats dans les métros et autres systèmes de transit

Au 31 décembre 2016, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2016) des contrats du groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 4 ans et 5 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.

### 5.3.2. 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 (GGOOHAM) qui émet les directives globales de mesure d'audience de la communication extérieure. L'étude R&F métro de Pékin révèle qu'une campagne publicitaire classique peut toucher plus de 64,5 % de la population adulte de Pékin en 4 semaines. Autrement dit, un annonceur peut effectuer 541 GRP, c'est-à-dire réaliser 53 millions de contacts visuels effectifs avec un réseau standard de 100 dispositifs lumineux.

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.

### 5.3.3. Ventes et marketing

En 2016, les médias de transit du groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

#### JCDecaux crée l'événement dans le métro

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

Le Best of The Best Awards, événement initié dès 2002 par JCDecaux Transport à Hong-Kong, a ensuite été dupliqué en 2007 à Shanghai. Cette compétition, a pour but d'encourager la création de campagnes publicitaires exceptionnelles et récompense les meilleures campagnes affichées dans les métros de Hong-Kong et Shanghai. A Shanghai, chaque année l'équipe de JCDecaux met en place un thème central pour l'événement en fonction de la tendance et des centres d'intérêt du marché des médias en Chine. Ces dernières années, pour s'inscrire dans les nouveaux usages mobile des passagers, les thèmes choisis ont concerné les technologies interactives et le numérique en vue d'améliorer l'expérience des usagers du métro.

A Shanghai JCDecaux présente 30 récompenses dans 10 catégories. Les principaux prix sont le platine « Best of the Best Awards », respectivement dans les catégories « Best Media Use » et « Créativité ». Il existe également deux prix attribués par les usagers, grâce à un vote en ligne sur Wechat, pour « la campagne préférée des passagers » et la « campagne numérique préférée des passagers ».

Outre les prix pour les meilleures campagnes, en 2017, JCDecaux Shanghai lancera les prix de l'Agence Média de l'année et de la meilleure création par une Agence Média.

Le Festival Innovate à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation, a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. Chaque année, d'octobre à décembre, les zones recevant la plus forte fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives contribuant à enrichir l'expérience voyage des usagers. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur imagination pour créer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. Ce positionnement résolument innovant contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la communication extérieure à Hong Kong. En 2016, sur le thème « Innovation Connecting Life », JCDecaux Transport a ouvert la compétition aux étudiants des universités en créant le prix « Talents Emergents ».



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

Comme pour l'aéroport, 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 en Italie
- un média de contenu destiné à informer et distraire les passagers dans lequel s'inscrit un volet publicitaire, comme le canal Infoscreen dans le métro, les trams et les bus de Vienne, Graz, Linz, Innsbruck, Klagenfurt et Eisenstadt en Autriche ; ou encore Canal Metro à Madrid, MOUTV dans le métro de Barcelone et Broadcast TV du métro de Shanghai

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

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

Enfin, la convergence du média « offline » et du média « online » est une réalité dans l'univers de la communication dans les transports.

En juin 2016, dans le métro de Milan à la station Milanofiri Nord (dans le quartier où sont implantées les agences medias) Twitter a sponsorisé l'accès au Wi-Fi pour tous les passagers de la station. En complément, Twitter a également annoncé sur la totalité des médias off-line de la station pour promouvoir l'accès gratuit au Wi-Fi. Autre exemple, dans le métro de Madrid en Espagne, Twitter et JCDecaux se sont associés pour diffuser sur les écrans TV les tweets les plus populaires pour divertir les passagers qui attendaient leur train.

Enfin, les campagnes publicitaires comprenant des possibilités d'achats en ligne continuent de se développer. Dans le métro de Shanghai, Carrefour a proposé une campagne innovante pour faire la promotion de son nouveau site e-commerce. Une large sélection de vins était mise en avant dans une vitrine, les passagers avaient alors la possibilité de scanner un QR code pour bénéficier de discount lors de l'achat sur le site en ligne.

Ces exemples témoignent d'une véritable complémentarité entre le média « offline » et « online », complémentarité qui permet de créer des solutions de communication de plus en plus riches pour les marques améliorant ainsi l'expérience passager.

## 6. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l'Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d'affaires (source : JCDecaux). En 2016, l'Affichage grand format a représenté 14,6 % du chiffre d'affaires du groupe.

Situés généralement sur les grands axes de circulation des villes et de leurs agglomérations, les supports d'affichage grand format du groupe permettent aux annonceurs de toucher de très larges publics. Les réseaux d'affichage de JCDecaux comprennent des emplacements très qualitatifs, en termes de visibilité, dans les villes importantes telles que Paris, Londres, Berlin, Bruxelles, Chicago, Vienne, Madrid, Lisbonne, Moscou, Johannesburg et Mexico et offrent aux annonceurs une large couverture territoriale dans chaque pays. Sur nombre de marchés, ces affichages se voient de plus en plus convertis en affichages digitaux.

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 Amérique Latine, en Afrique, en Europe Centrale et en Asie.

### 6.1. Nature des contrats d'affichage

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

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

## 6.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2016, le groupe disposait de 204 139 faces publicitaires réparties sur 25 pays européens (couvrant 2 592 villes européennes de plus de 10 000 habitants), un pays d'Asie-Pacifique (Singapour), la Russie, l'Ukraine, le Qatar, l'Ouzbékistan, le Brésil, le Chili, le Costa Rica, la République dominicaine, le Guatemala, le Mexique, les États-Unis, l'Afrique du Sud et treize autres marchés d'Afrique subsaharienne. Le groupe a poursuivi en 2016 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.

Au 31 décembre 2016, la répartition géographique des faces d'affichage du groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe <sup>(1)</sup>	101 699
France	39 479
Reste du Monde <sup>(2)</sup>	33 916
Royaume-Uni <sup>(3)</sup>	28 677
Amérique du Nord	350
Asie-Pacifique <sup>(4)</sup>	18
<b>TOTAL</b>	<b>204 139</b>

<sup>(1)</sup> Inclut l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la Hongrie, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la République d'Irlande, la République Tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède et la Turquie.

<sup>(2)</sup> Inclut l'Angola, le Botswana, le Chili, le Costa Rica, la République dominicaine, le Guatemala, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, l'Île Maurice, le Mexique, le Mozambique, la Namibie, le Qatar, la Russie, l'Afrique du Sud, le Swaziland, la Tanzanie, les Émirats arabes unis, l'Ouganda, l'Ukraine, l'Ouzbékistan, la Zambie et le Zimbabwe.

<sup>(3)</sup> Inclut les espaces publicitaires des cabines téléphoniques.

<sup>(4)</sup> Inclut Singapour.

## 6.3. 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 garantissant large couverture géographique et puissance), soit de cibler un public spécifique (réseaux affinitaires construits à partir de critères socio-démographiques, comportementaux et géographiques).

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 %.

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 m<sup>2</sup> appelés « Vitrites ».

Le développement des produits numériques est resté significatif en 2016, contribuant ainsi à la dynamique de digitalisation de la communication extérieure. Par ces développements, JCDecaux déploie une nouvelle expérience de communication pour les marques. Elle s'appuie sur la dynamique de messages thématiques, ciblés, affinitaires et en temps réel. Désormais, les frontières du temps et de l'espace s'effacent au profit d'une communication contextuelle, permettant d'interagir en direct avec les citoyens, les consommateurs et les réseaux sociaux.

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 Vitrites, a autant d'impact qu'une campagne publicitaire affichée sur un panneau fixe, et ce, en dépit d'un temps inférieur d'exposition de la campagne. En effet, la mobilité de l'affiche attire l'attention et renforce l'efficacité du message publicitaire, ce qui rend ce type de panneau particulièrement attractif pour les annonceurs.

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

Au Royaume-Uni, le groupe développe depuis de nombreuses années de nouveaux supports d'affichage grand format haut de gamme. Cette dynamique s'étend à d'autres marchés, dont l'Autriche, l'Allemagne, les États-Unis et l'Afrique du Sud. Le groupe a investi de manière significative dans la meilleure qualité d'écrans grand format soutenus par des plateformes de gestion des affichages avancées.

Pour un nombre important d'emplacements stratégiques ou « points d'entrée » couvrant les principales entrées et sorties des plus grandes villes, 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. Au Royaume-Uni, ce type de développement de « points d'entrée » clés s'est poursuivi en 2016 avec, par exemple, la conversion au numérique du rond-point de Wandsworth, dans le sud de Londres, de taille similaire à celle de l'actif du rond-point de Old Street. En outre, avec le déploiement croissant du petit format digital en 2016 au Royaume-Uni suite à l'attribution de contrats de mobilier urbain dans des villes clés comme Edimbourg et Londres, nous avons encore amélioré notre proposition de « points d'entrée » des grandes villes avec la conversion de sites en grands formats digitaux. Cela permet à nos annonceurs d'utiliser, simultanément, le même contenu créatif développé pour le format digital en mobilier urbain sur les sites grand format des « points d'entrée » vers les centres-villes, à due proportion de chacune des offres, ce qui augmente grandement l'impact.

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

### 6.4. 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, Russ Outdoor en Russie et Vendor au Mexique.

Une grande partie de l'activité Affichage de JCDecaux provient de campagnes publicitaires de courte conservation, d'une durée de 7 à 15 jours, 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, sur le marché français, JCDecaux a lancé Easyway ([www.easyway.jcdecaux.com](http://www.easyway.jcdecaux.com)), son portail dédié à la vente d'espaces publicitaires en longue durée. Conçu pour présenter tous les emplacements JCDecaux éligibles en France, ce site internet permet très simplement à un annonceur ou à son agence, en seulement quelques clics, d'identifier les dispositifs les plus pertinents grâce à un puissant outil de géolocalisation, et de simuler sa campagne dans une mise en situation virtuelle de son affiche. Ce lancement représente une innovation majeure sur le marché de la Communication Extérieure dite « permanente ».

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, comme pour l'activité Mobilier Urbain, ces offres sont commercialisées en tarif net de toute remise. Deux axes stratégiques ont été mis en œuvre pour ancrer l'offre grand format Vitrites dans un positionnement à forte valeur ajoutée.

D'une part, la création de la gamme exclusive UbiCity, une offre nationale mixte associant Mobilier Urbain 2 m<sup>2</sup> et Vitrites® 8 m<sup>2</sup>, a permis de concevoir des offres affinitaires qui exploitent finement la diversité des territoires couverts par le groupe.

D'autre part, depuis 5 ans, JCDecaux a mis au point et opère une démarche de contrôle qualité unique en France pour les mobiliers 8 m<sup>2</sup> sous verre rétro-éclairés. Ce référentiel permet aux annonceurs de connaître exactement le niveau de qualité et de visibilité des supports d'affichage JCDecaux.

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.

Malgré des conditions commerciales toujours difficiles en 2016, tout comme pour les trois exercices précédents, l'amélioration de l'environnement économique mondial, notamment en Amérique du Nord et en Europe du Sud, les positions bien établies dans les marchés émergents, notamment en Chine et en Amérique Latine, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, ont permis au groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaire supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée. Dans ce contexte, nos trois segments d'activités ont enregistré pour la première fois depuis 2010 une croissance organique annuelle positive.

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 2016, le groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls cinq 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 2016, avec huit des principaux annonceurs déjà présents en 2015. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 11,2 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2016 (11,2 % en 2015).

Le tableau suivant présente la part des plus grands secteurs d'activité du groupe dans son chiffre d'affaires 2016 :

SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	15,3 %
Loisirs, Divertissement, Cinéma	11,6 %
Produits de beauté et Article de luxe	10,2 %
Finance	9,2 %
Agroalimentaire	8,2 %
Télécoms & Technologie	6,2 %
Automobile	6,2 %
Services	5,8 %
Voyages	5,6 %
Mode	5,3 %
Internet	4,8 %

Il convient de signaler la poursuite de la croissance des investissements avec notre groupe du secteur internet, notamment le e-commerce, au point que ce segment constitue désormais une importante source de revenus pour le groupe. Ces clients ont un retour direct quant à l'efficacité de leurs investissements publicitaires avec nous et ces placements ont continué d'augmenter pour s'établir désormais à 4,8 % de notre chiffre d'affaires publicitaire, contre 4,2 % en 2015.

## 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.

## 2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

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

Les contrats conclus avec les annonceurs portent le plus souvent sur une seule campagne d'affichage et mentionnent les supports et la/les semaine(s) réservés, les prix unitaires, le budget total ainsi que le montant des taxes en vigueur. Les affiches sont 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 Creative Solutions, ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales.

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

JCDecaux OneWorld a récemment réalisé des campagnes internationales pour des clients tels que Huawei, Nissan, Unilever 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 Total, L'Oréal, Estée Lauder et LVMH, notamment dans les aéroports où ces annonceurs sont à la recherche de médias de haute qualité à audience internationale. En 2016, JCDecaux OneWorld, fort du réseau international de JCDecaux, a continué de travailler 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. La centralisation a également permis, dans certains cas, d'accéder à une offre Creative Solutions coordonnée au niveau central, en intensifiant l'activité de lancement des annonceurs dans de multiples pays grâce à une discussion centralisée unique.

Capitalisant sur les succès enregistrés depuis huit ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le groupe a déployé géographiquement de nouvelles ressources en 2016 avec l'établissement d'une représentation commerciale à San Francisco. Cette équipe JCDecaux OneWorld travaille également en étroite collaboration avec les équipes marketing basées aux États-Unis, afin de fluidifier les interactions établies avec les clients du groupe dans ces régions. JCDecaux estime que le recours croissant des clients numériques à la communication extérieure pour promouvoir l'interaction avec le « online » signifie que ce bureau est stratégiquement positionné pour faire le lien entre la concentration des clients de type numérique dans cette région et notre offre globale.

JCDecaux considère que notre division OneWorld 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 2016. 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 depuis leur première utilisation de notre média avec nous 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 2016 ce partenariat avec cet annonceur très au fait des tendances numériques. En 2016, JCDecaux a en outre établi une relation multi-régions avec Total, facilitant ainsi la procédure d'achat de notre média.

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 2016, JCDecaux a poursuivi le déploiement à l'international de la version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif : Création®. Fin 2016, 15 pays du groupe en sont déjà équipés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. À la fin de l'année 2016, en réponse à l'importance croissante du numérique dans notre activité, un module a été ajouté permettant la même amélioration créative *via* cet outil pour la publicité digitale. 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 une référence mondiale.

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

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

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

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

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

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

Les produits sont conçus en intégrant les principes de l'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 et 2016 de façon à structurer autour des équipes de coordination les activités d'industrialisation des mobiliers, axe clé de progression du fait de la complexité croissante des dispositifs en particulier digitaux. Le renouvellement des composants est accéléré, la durée de vie produit également. Cela nécessite des capacités d'adaptation permanentes en termes de qualification.

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

En 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.

En octobre 2014, JCDecaux a été lauréat du prix service digital de l'année pour ses Abribus® 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.

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

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

## 2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des processus de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement en 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 2,5 mm selon les utilisations. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives e-Village® fonctionnant sur une architecture Android et à présent déployée dans des contextes aussi divers que des aéroports aux USA, des Aribus® de Paris ou le métro de Bruxelles. Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (La Torche et d'autres dispositifs à Londres, le métro de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.

JCDecaux a trouvé, grâce à la venue de la COP21 à Paris en décembre 2015, l'occasion de montrer et de faire essayer aux utilisateurs la nouvelle génération de Vélos en Libre-Service, en présentant sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris une station vélo :

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

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

Les appels d'offre en cours pour les systèmes Vélos en Libre-Service seront l'occasion de transposer et d'adapter cette technologie aux besoins ajustés des Villes, en y intégrant une refonte complète de l'Expérience Utilisateur pour la moderniser en l'intégrant complètement dans un environnement fluide, « mobile-first » et omnicanal.

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

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

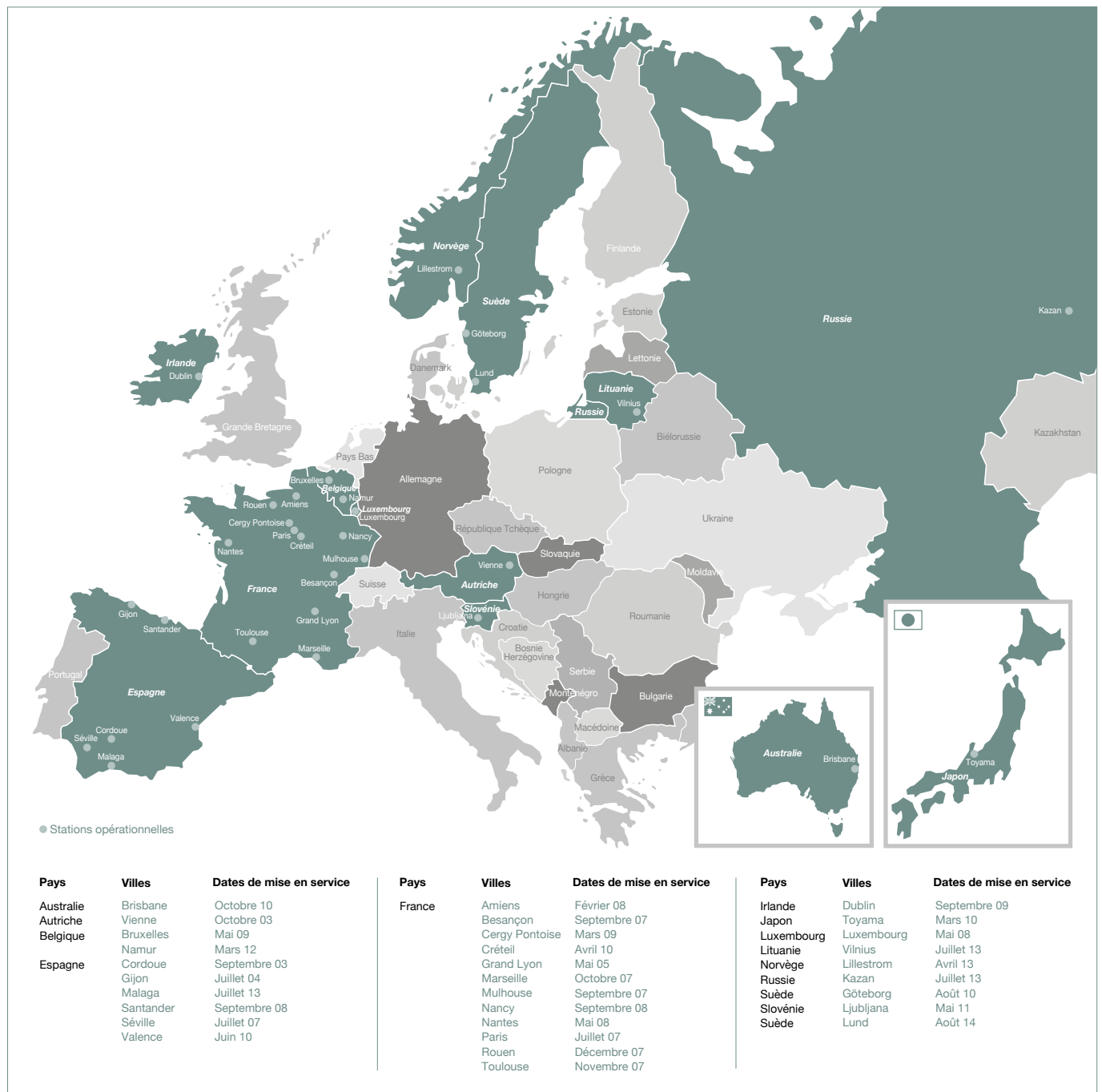
D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du groupe. Au 31 décembre 2016, plus de 11000 écrans étaient gérés par son intermédiaire.

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

Le portefeuille de 1 884 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







 Abribus® digital sur la 5<sup>ème</sup> avenue à New York, États-Unis

# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>Notre vision : pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables</b> .....	46
La gouvernance.....	46
Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables .....	46
<b>Notre Stratégie Développement Durable</b> .....	48
La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux .....	48
Stratégie et objectifs.....	48
Soutien de JCDecaux aux Objectifs de Développement Durable et au Pacte Mondial des Nations Unies .....	50
<b>L'organisation et le pilotage de la Stratégie Développement Durable</b> .....	50
La Direction du Développement Durable et de la Qualité .....	50
Les sponsors .....	50
Les réseaux Développement Durable.....	51
Le déploiement de la Stratégie Développement Durable.....	51
Note méthodologique relative au reporting extra-financier .....	51
<b>JCDecaux en 2016 - Chiffres clés</b> .....	52
<b>Notre engagement environnemental</b> .....	52
Réduire nos consommations énergétiques.....	53
Réduire nos autres impacts environnementaux .....	56
La gestion de l'eau .....	57
<b>Notre engagement social</b> .....	58
Déployer une Politique Santé-Sécurité groupe .....	58
Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au groupe .....	60
La formation.....	61
La diversité et l'égalité professionnelle .....	62
Les conditions de travail.....	63
<b>Notre engagement sociétal</b> .....	67
Renforcer le développement durable dans la Politique Achat .....	68
Favoriser l'engagement de nos collaborateurs en faveur du développement durable .....	70
Les relations avec les villes, les collectivités et les sociétés de transport.....	71
Les relations avec les annonceurs.....	73
Les relations avec les usagers .....	74
La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée .....	75
La contribution de JCDecaux aux communautés locales .....	75
Les relations avec nos investisseurs financiers et extra-financiers .....	76
<b>La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière</b> .....	77

## NOTICE D'INFORMATION SUR LA PARTIE DÉVELOPPEMENT DURABLE :

- Le périmètre couvert par les données extra-financières est de 96,3 % du chiffre d'affaires et des effectifs du groupe (en ETP), 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 Investisseurs/Notation extra-financière
- Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations exprimant une conclusion d'assurance modérée, établi par le cabinet EY, est aussi dans le Rapport de Gestion de JCDecaux SA. Les données contenues dans le Rapport de Gestion sont signalées par le symbole ✓ dans ce rapport
- Les sujets identifiés par le symbole 🔍 font l'objet de focus spécifiques
- GRI G4 (critères essentiels) : une table de correspondance entre les indicateurs GRI G4 et les informations extra-financières de JCDecaux telles que présentées dans ce Document de Référence est disponible sur le site Internet de JCDecaux dans la section Investisseurs/Notation extra-financière

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

### 1.1. La gouvernance (cf. chapitre page 192)

### 1.2. 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 son développement économique sur le moyen et long terme.



#### ACCÉLÉRATION DE L'URBANISATION MONDIALE ET DU DÉVELOPPEMENT DES TRANSPORTS

##### CONTEXTE ET PERSPECTIVES

**66 %** de la population mondiale vivra dans des zones urbaines d'ici 2050 <sup>1</sup>

**90 %** de l'augmentation du nombre d'urbains se concentrera en Afrique et en Asie <sup>1</sup>

**Doublement** du nombre de passagers aériens à horizon 2035 (comparé à 2014) <sup>2</sup>

- ➔ Emergence de plus en plus de « villes monde » dans les pays en développement qui veulent offrir plus de services aux citoyens : plus d'accessibilité, de connectivité, d'offre de mobilité, etc.
- ➔ Croissance de l'audience de la communication extérieure dans les villes
- ➔ Augmentation de l'impact environnemental des villes et des transports et de la recherche de solutions bas carbone

##### OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- L'accélération de l'urbanisation renforce la stratégie de développement de JCDecaux à l'international et notamment dans les pays émergents
- Ce développement offre de nouvelles opportunités d'innovations technologiques, sociétales ou environnementales par des nouveaux produits et services qui répondent voire anticipent les besoins de ces « villes monde » et grands aéroports de demain
- Cette urbanisation et présence mondiale accrues permettent d'offrir une audience plus large aux annonceurs via des réseaux à échelle mondiale, nationale et locale



#### CHANGEMENT CLIMATIQUE

##### CONTEXTE ET PERSPECTIVES

Il faut réduire de **40 % à 70 %** les émissions de gaz à effet de serre mondiales d'ici 2050 (comparé à 2010) pour limiter le réchauffement climatique à 2°C d'ici 2100 <sup>3</sup>

Les villes sont responsables de **70 %** des émissions de CO<sub>2</sub> mondiales <sup>4</sup>

**70 %** des catastrophes naturelles sont liées au climat, soit près de 2 fois plus qu'il y a 20 ans <sup>5</sup>

- ➔ Les entreprises doivent aligner leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à la trajectoire 2 degrés de l'accord de Paris (COP 21)
- ➔ Adaptation nécessaire des produits et services proposés par les entreprises au nouveau contexte climatique (augmentation des températures et du niveau de la mer, multiplication des événements extrêmes, raréfaction de la ressource eau, etc.)
- ➔ Attentes fortes des villes pour des solutions d'atténuation de leurs impacts environnementaux et des solutions d'adaptation au changement climatique

##### OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- La réduction des consommations énergétiques de JCDecaux pour s'inscrire dans la trajectoire 2 degrés est un défi majeur pour le groupe et une opportunité de renforcer davantage son avantage concurrentiel
- Les opportunités de développement de nouveaux services à destination des villes autour de l'adaptation aux conséquences du changement climatique sont grandes : capteurs de mesures de la pollution pour alerter contre les pics de pollution, alertes sur les événements climatiques extrêmes, participation au développement de la biodiversité dans les villes (végétalisation des mobiliers par exemple), etc.



## TRANSFORMATION DIGITALE

### CONTEXTE ET PERSPECTIVES

**80** milliards d'objets connectés dans le monde en 2020 contre 15 milliards en 2012 <sup>6</sup>

D'ici 2020, la majorité de l'activité de **50 %** des entreprises du « Global 2000 » dépendra de leur capacité à créer des produits, services et expériences numériques améliorées <sup>7</sup>

**14 %** d'augmentation par an du marché mondial de la smart city, de 507 milliards de dollars en 2012 à 1 300 milliards en 2019 <sup>8</sup>

- ➔ Croissance continue de l'Internet des Objets (IoT) et multiplication des canaux de communication, causent la fragmentation de l'offre des médias traditionnels
- ➔ Accroissement de la génération de données (big data) et de la nécessité de maîtriser et d'exploiter la « smart data »
- ➔ Recherche par les annonceurs de solutions innovantes leur permettant de mieux cibler une audience plus mobile, connectée et en demande d'interactivité
- ➔ Augmentation des besoins des villes en services urbains intelligents pour faciliter les flux d'informations et de déplacements
- ➔ Nécessité de maîtriser les consommations énergétiques

### OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- Le secteur de la communication extérieure reste le seul véritable « média de masse » non affecté par la fragmentation de l'offre média car la fréquentation des villes et des transports continue à augmenter
- La transformation digitale offre des perspectives de développement de nouveaux services pour JCDecaux – digitalisation des supports, développement de contenus interactifs et services de connectivité (small cells, Wi-Fi, etc.) – au service à la fois des villes, des sociétés de transport, et des annonceurs
- Cette transformation renforce aussi la nécessité d'une maîtrise accrue des consommations énergétiques et la mise en place de systèmes de sécurité des données et de protection des données personnelles toujours plus perfectionnés



## ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

### CONTEXTE ET PERSPECTIVES

**Triplement** du nombre de plateformes collaboratives dans le cloud d'ici 2018, pour atteindre 450 plateformes <sup>9</sup>

Multiplication par **15** entre 2010 et 2020 du nombre d'adhérents à des solutions de mobilité partagée <sup>9</sup>

Les ressources naturelles renouvelables de **1,6** planètes sont consommées annuellement par l'humanité <sup>10</sup>

- ➔ De nouveaux modèles d'entreprises émergent et proposent des plateformes collaboratives et de nouveaux canaux d'informations
- ➔ Attente croissante des citoyens pour disposer de services qui répondent à leurs besoins, en perpétuelle évolution, et pour avoir accès à ces services sans être propriétaires des objets
- ➔ Les villes souhaitent mettre à disposition des solutions de services mutualisés pour les citoyens (mobilité douce, conciergeries, etc.)

### OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- Cette évolution renforce la pertinence du modèle économique de JCDecaux basé sur l'économie de la fonctionnalité – l'entreprise reste propriétaire des mobiliers qu'elle met à disposition des villes et sociétés de transport, et qu'elle peut rénover en fin de contrat
- Cette évolution accroît les perspectives de développement des Systèmes de Vélos en Libre-Service JCDecaux et crée de nouvelles opportunités de développement de nouveaux services (kiosques offrant des services de conciergerie, etc.) au service des villes et des citoyens



## ÉVOLUTION DES ATTENTES CONCERNANT LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

### CONTEXTE ET PERSPECTIVES

Les entreprises voient une montée des attentes de l'opinion publique, en faveur d'une plus grande transparence et de plus de responsabilité dans les domaines de l'éthique, des droits humains, du marketing responsable, etc.

En 2016, la mise en place d'une démarche de marketing responsable permet une amélioration des relations avec les parties prenantes pour

**65 %** des directeurs marketing de 44 marques à forte notoriété mondiale (+17 points vs. 2014) <sup>11</sup>

- ➔ Multiplication du droit souple (« soft law ») qui engage la responsabilité des entreprises au-delà de leur périmètre classique pour englober filiales, joint-ventures, partenaires commerciaux, sous-traitants et fournisseurs
- ➔ Augmentation des attentes des parties prenantes en matière de respect de l'environnement, droits humains, éthique et marketing responsable
- ➔ Responsabilité sociétale des médias sur les contenus diffusés et leurs impacts sur l'audience

### OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR JCDECAUX

- L'intégration de ces évolutions fournit à JCDecaux une capacité de différenciation stratégique, d'enrichissement de ses relations avec ses parties prenantes et un levier d'innovations environnementales, sociales et sociétales
- Le concept de responsabilité étendue aux fournisseurs se traduit pour JCDecaux par une démarche d'Achats Responsables proactive qui permet d'assurer un approvisionnement fiable et de qualité
- Pour JCDecaux, la gestion des contenus publicitaires est un élément essentiel de sa politique sociétale : s'assurer que ceux-ci sont en ligne avec la réglementation, et respectent la sensibilité et les attentes du grand public

<sup>1</sup> Centre d'actualités de l'ONU, World Urbanization Prospects, 2014

<sup>2</sup> IATA, Air Passenger Forecasts, 2014

<sup>3</sup> GIEC, 5eme rapport sur les changements climatiques et leurs évolutions futures, 2015

<sup>4</sup> UN Habitat, Global Report on Human Settlement, 2011

<sup>5</sup> WWF, Réinventer les villes comme un nouvel écosystème, 2015

<sup>6</sup> Idate, The Internet of Things Market, 2013

<sup>7</sup> International Data Corporation, IDC FutureScape Report, 2016

<sup>8</sup> UN Habitat, Urbanization as a Transformative Force, 2016

<sup>9</sup> Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (Pipame), Usages novateurs de la voiture et nouvelles mobilités, 2015

<sup>10</sup> Global Footprint Network, WWF, Living Planet Report, 2016

<sup>11</sup> ADEME et al, Réussir avec un marketing responsable, 2016

# LA DÉMARCHE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE JCDECAUX

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 :

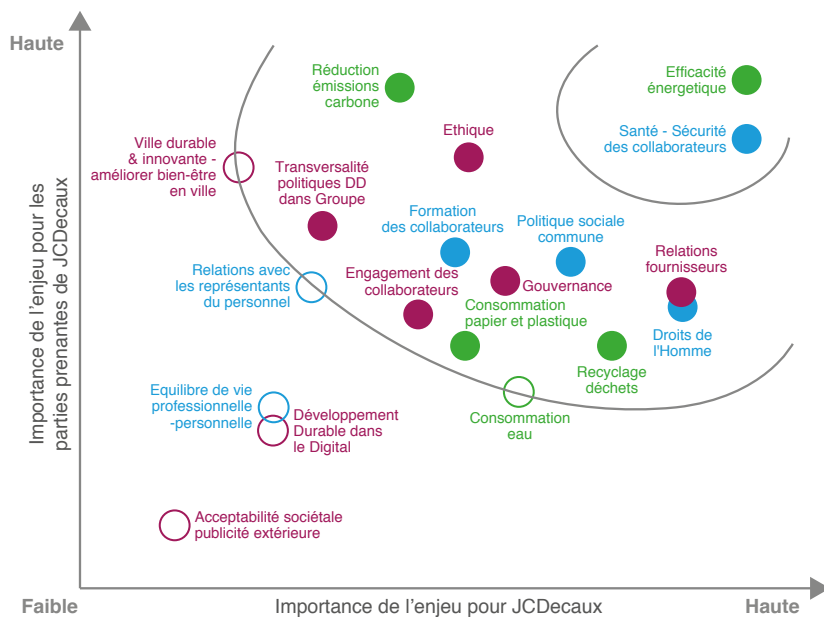
- l'étude des macro-enjeux et des risques et opportunités qui en découlent
- la cartographie des parties prenantes de JCDecaux (les individus ou groupe d'individus qui impactent ou sont impactés par l'activité de l'entreprise) et l'identification de leurs principales attentes

- des entretiens internes auprès de managers JCDecaux en contact avec ces 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 une matrice de matérialité, ce qui a permis de mettre en évidence les enjeux les plus importants pour JCDecaux et pour ses parties prenantes.

#### Matrice de matérialité de JCDecaux :



#### Enjeux majeurs

Enjeux au cœur de l'évolution du modèle économique de JCDecaux

#### Enjeux importants

Enjeux contribuant à la création de valeur à court, moyen et long termes

#### Enjeux émergents

Enjeux pouvant constituer à terme un risque ou une opportunité pour JCDecaux

Une fois les enjeux stratégiques identifiés grâce à cette 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 opérationnelle, autour de six priorités, auxquelles sont rattachées des plans d'actions et objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Au regard des évolutions de l'activité de JCDecaux et des attentes des parties prenantes, JCDecaux réalisera en 2018 une nouvelle étude de matérialité pour réévaluer ses priorités d'actions et actualiser sa Stratégie Développement Durable avec de nouveaux objectifs à long terme.

### 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 de coordonner l'action, dans l'ensemble du groupe, en matière de développement durable.

Tableau récapitulatif des priorités stratégiques, objectifs et résultats :

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES	NOS ENGAGEMENTS	OBJECTIFS	RÉSULTATS		
			2015	2016	Indicateur
 <b>RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES</b>	Réduire la consommation électrique des mobiliers	Réduire les consommations des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-0,8 %	-0,2 %	
		Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020	-66 % <sup>(1)</sup> -25 % <sup>(2)</sup>	-23 % <sup>(3)</sup>	
	Réduire les consommations énergétiques des véhicules	Couvrir 100 % des consommations d'électricité du groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022	37 %	47 %	
		Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-16,8 %	-13,5 %	
 <b>RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX</b>	Améliorer l'utilisation et le recyclage des affiches papiers	100 % des affiches papiers imprimées par JCDecaux labellisées PEFC, FSC ou équivalent d'ici 2015	78,6 %	83,3 %	
		90 % des affiches papiers recyclées d'ici 2018	72,6 %	74,3 %	
	Améliorer le recyclage du PVC	100 % des toiles contenant du PVC recyclées au sein de l'Union Européenne d'ici 2016	31,4 %	40,5 %	
		Accroître le recyclage des déchets	90 % de déchets triés recyclés d'ici 2020	59,3 %	61,6 %
 <b>DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE</b>	Mettre en place une Politique Santé-Sécurité	Réduire de 50 % les déchets non triés par m <sup>2</sup> publicitaire d'ici 2018 (vs. 2012)	21,2 %	0,6 %	
		100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification et d'évaluation des risques Santé-Sécurité d'ici 2018	-	51 %	
		100 % des collaborateurs, identifiés dans la matrice de formation, formés à la Santé-Sécurité d'ici 2018	61 % <sup>(4)</sup>	74 % <sup>(4)</sup>	
 <b>METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE</b>	Déployer le Corpus de Chartes de JCDecaux	100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du groupe d'ici 2019	-	... <sup>(5)</sup>	
		100 % des pays conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales d'ici 2015	99 %	100 %	
		Déploiement de formations sur les Chartes dans 100 % des pays où le groupe a le management d'ici 2016	-	100 % <sup>(6)</sup> 24 % <sup>(7)</sup>	
 <b>RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT</b>	Déployer le Code de Conduite Fournisseurs	90 % des fournisseurs de JCDecaux ont signé le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux d'ici 2018	64 % <sup>(8)</sup>	58 % <sup>(8)</sup>	
		Evaluer les fournisseurs	Evaluation annuelle de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2015	29 %	39 %
	Audit tous les trois ans de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2017		-	15 %	
 <b>FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DU GROUPE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	Mettre en place un programme de sensibilisation des collaborateurs à l'environnement	Déploiement dans 100 % des pays d'un programme de sensibilisation des collaborateurs à l'environnement d'ici 2015	31 %	38 %	

 Atteint
  Sur la trajectoire de l'objectif
  Point de vigilance
  Partiellement atteint
  Non atteint

(1) LCD indoor  
(2) LED indoor  
(3) LED outdoor

(4) % des pays ayant mis en place une matrice

(5) Reporting prévu en 2017

(6) Formation anti-corruption

(7) Formation Corpus de Charte

(8) des fournisseurs clés

Un reporting détaillé et commenté de chacune des priorités stratégiques est présenté dans les chapitres suivants : « Notre engagement environnemental », « Notre engagement social » et « Notre engagement sociétal ». Les objectifs non atteints ou partiellement atteints seront revus en 2017 pour analyser les causes de leur non-atteinte, mettre en place de nouveaux plans d'actions et fixer de nouveaux objectifs.



## 2.3. Soutien de JCDecaux aux Objectifs de Développement Durable et au Pacte Mondial des Nations Unies

A travers la Stratégie Développement Durable et ses priorités, et l'action du groupe pour participer à l'émergence de la ville intelligente et durable, JCDecaux contribue plus spécifiquement à 9 des 17 Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies.



L'engagement de JCDecaux à soutenir la ville intelligente et durable est détaillé dans le chapitre « Notre engagement sociétal ».

JCDecaux a également confirmé son engagement en faveur des droits de l'Homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption, par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies en Novembre 2015. La vision du Pacte Mondial des Nations Unies est d'œuvrer pour une économie mondiale plus stable et inclusive, qui bénéficierait aux personnes, aux communautés locales et aux marchés.



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

## 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. Elle est rattachée directement à un membre du Directoire et rend compte, 3 fois par an, au Directoire, de la performance extra-financière de JCDecaux, de l'état d'avancement des priorités de la Stratégie Développement Durable dans les pays du groupe, et propose de nouvelles actions. Ses missions principales sont :

- proposer et assurer l'animation et la coordination de la Stratégie Développement Durable
- fédérer et aider les métiers et les filiales à définir et déployer leurs programmes de développement durable en ligne avec la Stratégie Développement Durable du groupe
- valider et consolider les données extra-financières groupe
- répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes sur les sujets en lien avec le développement durable
- conduire la Politique Qualité de JCDecaux

Pour le déploiement de la Stratégie, la Direction du Développement Durable et de la Qualité, s'appuie sur des « sponsors » et un réseau de correspondants Développement Durable.

### 3.2. Les sponsors

Les sponsors apportent l'expertise opérationnelle et technique nécessaire pour le pilotage des priorités stratégiques. Le choix de Directeurs opérationnels et fonctionnels favorise l'appropriation des sujets de développement durable par tous et montre l'importance de leur intégration dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Les sponsors sont en charge du pilotage et du suivi de leurs priorités stratégiques, ils accompagnent la Direction du Développement Durable dans l'élaboration des objectifs et le suivi des résultats, et aident les filiales qui le demandent à déployer les plans d'actions.

## 3.3. Les réseaux Développement Durable

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

Pour la remontée de l'information extra-financière, un ou plusieurs **correspondants reporting** sont nommés par pays. Ils collectent, analysent et consolident les informations extra-financières de leur pays avant de les remonter au groupe.

## 3.4. Le déploiement de la Stratégie Développement Durable

En 2016, la Stratégie Développement Durable a été déployée dans 8 nouveaux pays du groupe – Afrique du Sud, Costa Rica, Guatemala, Italie, Panama, Pérou, République Dominicaine et Salvador. A fin 2016, cette Stratégie couvre 94 % du chiffre d'affaires du groupe.

La Stratégie est pilotée tout au long de l'année par la Direction du Développement Durable et de la Qualité, les sponsors, les Directions opérationnelles des pays, les correspondants Développement Durable et les correspondants reporting localement. Ce suivi passe par la revue trimestrielle des données extra-financières et des échanges réguliers pour le suivi des plans d'actions.

Une revue de l'avancement de la Stratégie est réalisée par le Directoire plusieurs fois par an. Au cours de ces revues, les priorités, leurs contenus et les objectifs fixés peuvent être révisés en fonction des progrès réalisés, de l'évolution de l'activité et du contexte.

Les indicateurs de suivi de chaque priorité sont présentés chaque année dans le Document de Référence.

## 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, sont exclues les activités des fournisseurs et des sous-traitants.

En 2016, le périmètre de reporting extra-financier a été élargi à 3 nouveaux pays, l'Afrique du Sud, le Pérou et le Salvador, et aux activités de Cemusa, entité acquise par JCDecaux en 2015 présente au Brésil, aux Etats Unis, en Espagne et en Italie. Les données sociales de 13 pays d'Afrique sub-saharienne ont aussi été intégrées au reporting extra-financier.

Le périmètre couvert par le reporting extra-financier en 2016 représente 96,3 % du chiffre d'affaires et des ETP du groupe.

### 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, 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 sont 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.

Ainsi, outre la diversité des activités du groupe et de 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.

### Usage du Reporting

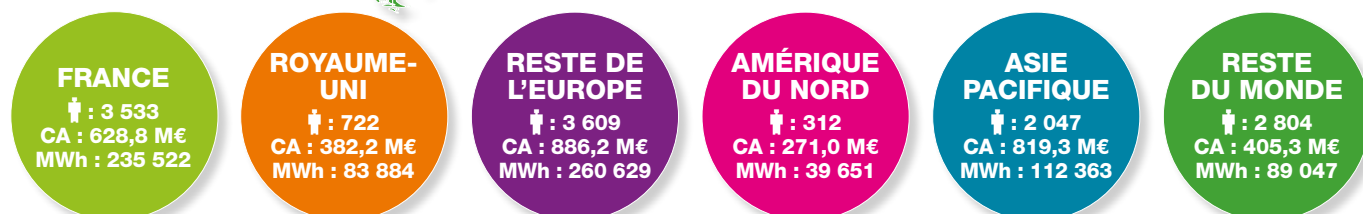
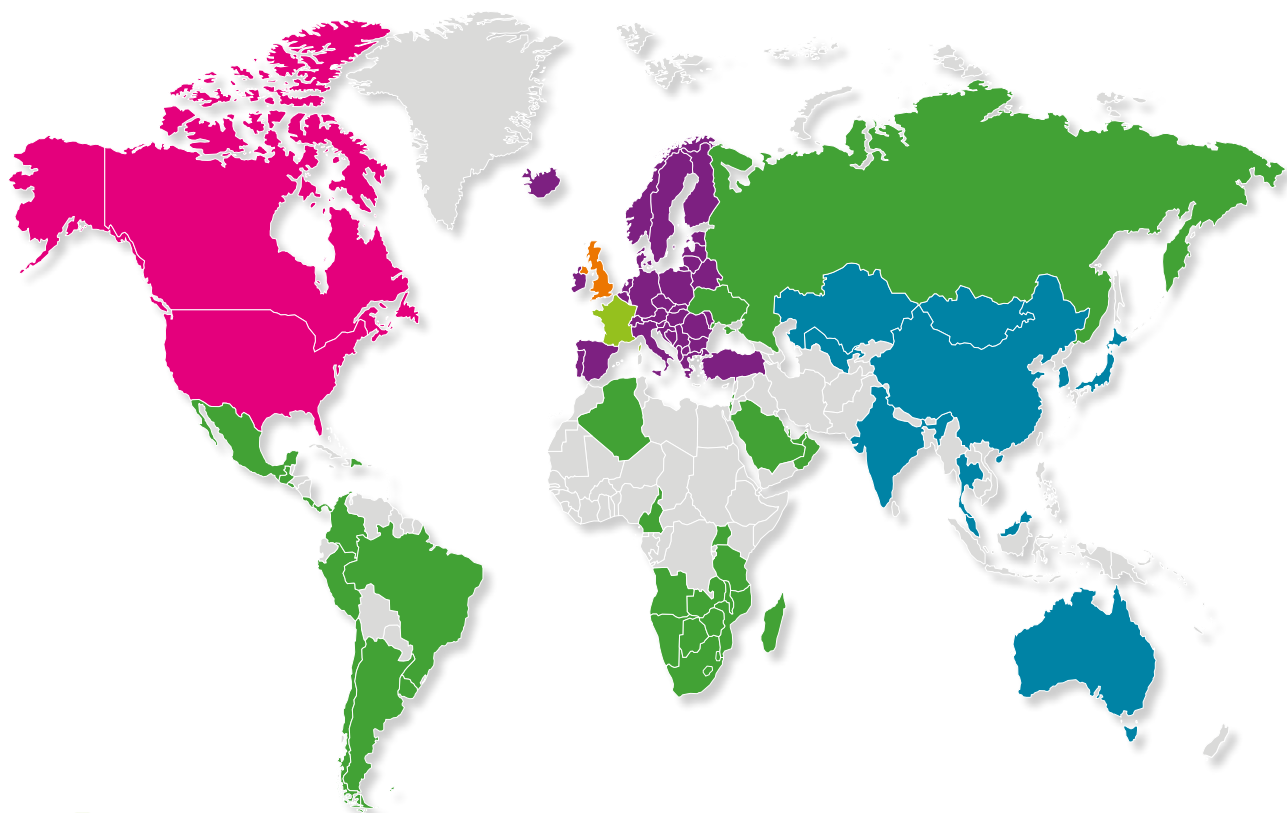
Afin d'exploiter pleinement les données recueillies, la Direction du Développement Durable et de la Qualité réalise des tableaux de bord plusieurs fois par an sur les performances extra-financières dans le but d'assurer la revue des plans d'actions et des résultats des principales filiales.

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

Une note méthodologique, détaillant les spécificités du reporting et donnant des précisions sur certains indicateurs, est intégrée dans le Rapport de Gestion sur le site Internet de JCDecaux dans la section Investisseurs/Notation extra-financière.

## 4. JCDECAUX EN 2016 - CHIFFRES CLÉS

<b>13 027</b> collaborateurs en ETP (93,5% en CDI)	<b>3 392,8</b> millions d'euros de chiffre d'affaires	<b>821 096</b> MWh de consommation énergétique	<b>+75</b> pays	<b>4 435</b> villes de plus de 10 000 habitants équipées de mobiliers JCDecaux	<b>220</b> aéroports équipés de mobiliers JCDecaux	<b>260</b> concessions de transport (hors aéroports) équipés de mobiliers JCDecaux	<b>+390</b> millions de personnes en audience quotidienne
---	---	---	--------------------	--	--	--	---



## 5. NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Les Analyses de Cycle de Vie (ACV) 🔍 et les bilans de gaz à effet de serre réalisés régulièrement par JCDecaux ont permis d'identifier les principaux impacts environnementaux de l'entreprise : les consommations énergétiques liées à la phase d'exploitation des mobiliers, les matériaux utilisés pour les campagnes d'affichage (le papier et le plastique) et la gestion des déchets. La diminution de ces impacts est une priorité pour JCDecaux.



## 5.1. Réduire nos consommations énergétiques

### Notre impact

#### CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ✓

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

EN MWH	2014	2015	2016
Mobiliers	599 808	605 372	653 335
Véhicules	113 132	114 813	120 104
Bâtiments	44 539	44 484	47 658
<b>TOTAL</b>	<b>757 479</b>	<b>764 668</b>	<b>821 096</b>

#### CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES

EN MWH	2014	2015	2016
Mobiliers	599 808	605 372	653 335
Bâtiments	24 707	23 064	25 667
<b>TOTAL</b>	<b>624 515</b>	<b>628 436</b>	<b>679 001</b>
% d'électricité d'origine renouvelable	32,1 %	37,0 %	47,1 %

Les consommations énergétiques de JCDecaux sont en hausse de 7 % en 2016, principalement du fait de l'augmentation des consommations des mobiliers, en raison de l'élargissement du périmètre de reporting et du gain du contrat de TfL (Transport for London), la plus importante concession d'Abribus® publicitaires au monde. Hors nouvelles entités et contrat de TfL, les consommations électriques baissent de 2 %. L'augmentation des consommations énergétiques des véhicules et des bâtiments est due aussi en grande partie à l'élargissement du périmètre de reporting. Les entités intégrées en 2016 représentent 69 % de l'augmentation des consommations des bâtiments et des véhicules.

### Engagement n°1 : réduire la consommation électrique des mobiliers

#### Nos enjeux

##### Plus d'un million de mobiliers à travers le monde

#### Nos actions

JCDecaux définit des **standards d'éclairage pour les nouveaux mobiliers** installés dans le cadre de nouveaux contrats. Des seuils types de consommation sont déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par typologie de mobilier. L'utilisation de la technologie LED permet de réduire les consommations électriques de plus de 60 % par rapport aux consommations des tubes ferromagnétiques et de 50 % par rapport aux tubes électroniques. En couplant à la technologie LED un système de modulation de l'intensité lumineuse en fonction des horaires d'éclairage, la réduction des consommations électriques est encore plus substantielle.

JCDecaux développe aussi des **solutions pour améliorer la performance énergétique des mobiliers déjà installés**. En 2016, 57 % des pays dans lesquels JCDecaux est présent ont rénové les technologies d'éclairages d'une partie de leur parc de mobiliers, en remplaçant les éclairages existants par des éclairages LED.

#### ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ✓

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

EN TEQ CO <sub>2</sub>	2014	2015	2016
Mobiliers*	142 224	128 510	110 945
Véhicules	27 834	28 278	29 574
Bâtiments*	9 825	8 861	9 368
<b>TOTAL DES ÉMISSIONS CARBONES</b>	<b>179 883</b>	<b>165 649</b>	<b>149 887</b>
Scope 1**	31 132	31 772	33 278
Scope 2***	148 751	133 877	116 609
Emissions évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable	70 576	84 407	109 460

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

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

\*\*\* Scope 2 : Somme des émissions indirectes induites par l'achat d'électricité et le chauffage urbain

Le total des émissions de gaz à effet de serre résultant des activités de JCDecaux continue de baisser en 2016 principalement grâce à la politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable qui couvre 47 % des consommations électriques du groupe en 2016 (vs. 37 % en 2015).

Hors déduction des émissions de CO<sub>2</sub> évitées par l'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions du groupe augmentent de 4 % du fait de l'élargissement du périmètre de reporting.

### Les mobiliers représentent 79 % des consommations énergétiques de JCDecaux

Les **mobiliers digitaux sont quant à eux implantés selon une stratégie sélective et premium** et sont sélectionnés sur des critères stricts de qualité et d'efficacité énergétique.

JCDecaux poursuit également une politique ambitieuse d'**achat d'électricité d'origine renouvelable**, pour atteindre 100 % de couverture des consommations électriques d'ici 2022. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité répondent à un cahier des charges strict : la production de l'électricité achetée doit avoir eu lieu dans l'année d'achat, être locale si possible, et exclure l'hydraulique de grande ampleur (+10 MW). JCDecaux propose aussi d'intégrer des énergies renouvelables pour alimenter les mobiliers. En 2016, 2167 mobiliers JCDecaux intègrent des panneaux solaires dans 18 pays du groupe.

## Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2014	2015	2016	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Réduire les consommations énergétiques des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (année de référence 2012 à périmètre constant)	Evolution de la consommation électrique des mobiliers analogiques (vs. 2012)	0,5 %	-0,8 %	-0,2 %	<p>Les consommations énergétiques des mobiliers analogiques ne baissent pas principalement du fait du gain du contrat de TfL (Transport for London) en 2016, la plus importante concession d'Abribus® publicitaires au monde. JCDecaux n'a pas le contrôle opérationnel des mobiliers analogiques de ce contrat pour imposer un standard d'éclairage LED. Hors TfL, les consommations des mobiliers analogiques baissent de 4,5 %.</p> <p>Prochaines étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer de convertir le parc de mobiliers analogiques à un éclairage LED</li> <li>Mettre en place un nouvel objectif qui prend en compte la croissance externe et de nouveaux leviers de réduction des consommations</li> <li>Mettre en place un dialogue avec TfL pour réduire les consommations liées à ce contrat</li> </ul>
Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020*	Evolution de la consommation théorique des écrans LCD au m <sup>2</sup>		-66 % (LCD indoor, vs. 2012)		<p>Objectif atteint pour les écrans LCD indoor.</p> <p>Prochaine étape :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuer de 50 % la consommation électrique des écrans LCD outdoor.</li> </ul>
	Évolution de la consommation théorique des écrans LED au m <sup>2</sup>		-25 % (LED indoor, vs. 2012)	-23 % (LED outdoor, vs. 2014)	Objectif atteint
Couvrir 100 % des consommations électriques du groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022	Part des consommations électriques couvertes par de l'électricité d'origine renouvelable**	32,1 %	37,0 %	47,1 %	Poursuivre l'augmentation progressive de l'achat d'électricité d'origine renouvelable pour atteindre 100 % en 2022

\* Evolution de la consommation électrique théorique des nouveaux écrans, au m<sup>2</sup> car la taille des écrans a évolué depuis 2012

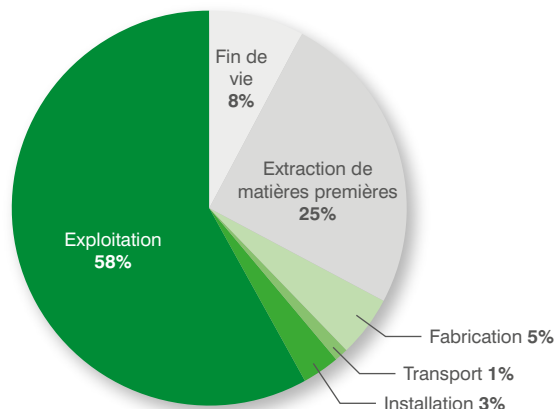
\*\* Calculé sur la consommation électrique totale (mobiliers et bâtiments)



### FOCUS ACV

JCDecaux utilise l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) pour quantifier les principaux impacts environnementaux (utilisation des ressources, changement climatique, santé humaine et qualité de l'écosystème) liés aux différentes phases de vie des mobiliers, depuis l'extraction des matières premières qui les composent jusqu'à leurs élimination en fin de vie. Il s'agit donc d'une analyse multi-étapes et multi-critères qui permet au Bureau d'Etude de JCDecaux de guider les choix des ingénieurs pour éco-concevoir les mobiliers (diminuer leur impact environnemental quand cela est possible) et de fournir, dans le cadre de réponses aux appels d'offres, des justifications sur les choix techniques en faveur de l'environnement. A fin 2016, 8 familles de mobiliers ont fait l'objet d'une ACV. Ces familles représentent environ 74% du total des mobiliers exploités par JCDecaux.

La réalisation d'ACV permet d'identifier les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (GES). Par exemple, la répartition des émissions de gaz à effet de serre d'un Abribus® Foster (toit opaque) assemblé et installé en France pour une durée de contrat de 15 ans est présentée dans le schéma suivant.



La phase d'exploitation qui comprend principalement l'éclairage du mobilier et l'affichage, l'entretien et la maintenance effectués par des agents de terrain véhiculés, est responsable de la plus grande partie des émissions de gaz à effet de serre. De manière générale, cette phase est la plus impactante pour les contrats d'une durée supérieure à 10 ans (durée de contrat les plus courantes), quelque soit le site concerné et le type de mobilier – Mupis®, Ecran LCD 2 m<sup>2</sup>, Ecran LED 8 m<sup>2</sup>, Systèmes de Vélos en Libre-Service et Sanitaires.

## Engagement n°2 : réduire les consommations énergétiques des véhicules

### Nos enjeux

Les entités de JCDecaux dans le monde ont une flotte de plus de 5 300 véhicules, qui est utilisée principalement pour les tournées d'entretien, d'affichage et de maintenance et le transport des mobiliers

### Nos actions

Dès 2006, JCDecaux a développé son propre programme d'**éco-conduite** à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule d'entreprise. Cette formation, renouvelée régulièrement, consiste à modifier le comportement des conducteurs vers une conduite plus douce afin de diminuer à la fois les consommations de carburant et le nombre d'accidents de la route. L'éco-conduite est déployée dans 59 % des pays du groupe.

Pour le renouvellement et le développement de son parc de véhicules, JCDecaux favorise la **sélection de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement** (consommation de carburant et émissions de CO<sub>2</sub>) en fonction des solutions disponibles et de la réalité des besoins de l'activité.

La consommation de carburant représente 15 % des consommations énergétiques annuelles du groupe

Quand cela est possible, les agents d'exploitation sont équipés de véhicules propres (électrique, GPL, GNV, flexifuel, hybride). A fin 2016, 7 % des véhicules utilisés par JCDecaux sont des véhicules « propres ».

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

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

### Objectif stratégique et résultats

OBJECTIF	INDICATEUR	2014	2015	2016	COMMENTAIRE ET PROCHAINES ÉTAPES
Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	Evolution de la consommation de carburant aux 100 km*	-14,7 %	-16,8 %	-13,5 %	<p>Légère régression par rapport à 2015 due notamment à l'extension du périmètre de reporting.</p> <p>Prochaines étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer le déploiement des formations à l'éco-conduite dans l'ensemble du groupe</li> <li>Poursuivre le renouvellement de la flotte de véhicules au profit de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement</li> </ul>

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

## Engagement n°3 : réduire les consommations énergétiques des bâtiments

### Nos enjeux

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

### Nos actions

Pour les bâtiments dont JCDecaux est propriétaire, les filiales doivent réaliser un audit énergétique pour identifier les mesures possibles de réduction des consommations. Pour les bâtiments en location, un dialogue est mis en place avec les propriétaires pour faire un bilan des consommations énergétiques et les réduire.

JCDecaux est propriétaire de 11 % des bâtiments occupés par le groupe

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

### Objectif stratégique et résultats

OBJECTIF	INDICATEUR	2014	2015	2016	PROCHAINE ÉTAPE
Réaliser des audits énergétiques des bâtiments dont JCDecaux est propriétaire d'ici 2015	% de bâtiments pour lesquels un audit énergétique a été réalisé*	4 %	25 %	28 %	<p>Prochaine étape :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finaliser les audits énergétiques des bâtiments dont JCDecaux est propriétaire dans les filiales n'ayant pas encore atteint cet objectif d'ici 2019</li> </ul>

\* Calculé sur le nombre de bâtiments dont JCDecaux est propriétaire



## 5.2. Réduire nos autres impacts environnementaux

### Notre impact

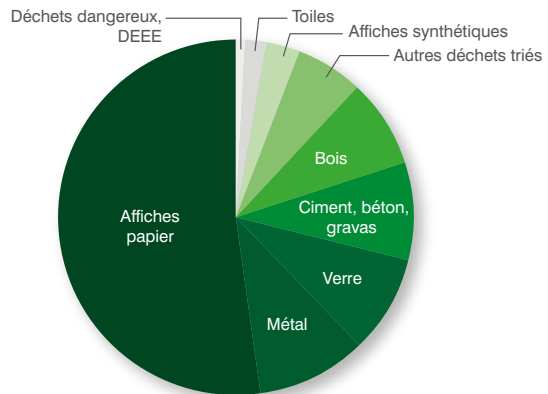
DÉCHETS GÉNÉRÉS ✓			
EN TONNES	2014	2015	2016
Total déchets générés*	20 773	22 508	21 649
% déchets triés pour recyclage**	60,4 %	59,3 %	61,6 %

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

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

Le volume de déchets générés diminue de 859 tonnes en 2016 malgré l'élargissement du périmètre de reporting. Dans le même temps, le taux de recyclage augmente et passe à 62 % (vs. 59 % en 2015) principalement grâce aux pays du groupe ayant déployé la Stratégie Développement Durable dont le taux de recyclage des déchets atteint 64 % en 2016.

### RÉPARTITION DES DÉCHETS TRIÉS PAR TYPOLOGIE



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

#### Nos enjeux

Les affiches papiers sont au cœur du métier de JCDecaux dont la majorité des mobiliers sont des mobiliers non digitaux

#### Nos actions

Pour les affiches imprimées par JCDecaux, le papier utilisé doit être **labellisé PEFC, FSC ou équivalent**. Ces labels attribués par des tierces parties permettent de garantir une démarche

Le papier représente plus de la moitié des déchets triés par JCDecaux

responsable de gestion de la forêt d'où est issu le bois servant à fabriquer les affiches. **Toutes les affiches papier posées doivent quant à elles être recyclées.**

#### Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labellisées FSC, PEFC ou équivalent à fin 2015	% d'affiches papiers commandées labellisées*	78,6 %	83,3 %	Objectif non atteint notamment du fait de la difficulté de s'approvisionner en papier labellisé localement dans certains pays Prochaine étape : » Continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100% à horizon 2018
90 % des affiches papiers recyclées à fin 2018	% d'affiches papiers recyclées	72,6 %	74,3 %	Hors pays n'ayant pas déployé la Stratégie Développement Durable, le taux de recyclage des affiches est de 76 % Prochaine étape : » Renforcer le recyclage des affiches papier dans les pays n'ayant pas encore déployé la Stratégie

\* 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 données sur les volumes ne sont pas disponibles.

### Engagement n°2 : améliorer le recyclage du PVC

#### Nos enjeux

Le PVC est une matière plastique utilisée pour certains mobiliers grands formats et toiles

#### Nos actions

JCDecaux s'engage à réduire dans la mesure du possible l'utilisation du PVC pour les toiles, en utilisant des **plastiques alternatifs ou d'autres matériaux moins polluants**, à condition qu'ils répondent aux contraintes d'exploitation notamment

Les toiles en matière PVC représentent plus de la moitié du volume total de toiles

qualitatives et de tenue dans le temps. S'il n'existe aucune solution de substitution satisfaisante **le recyclage** des supports publicitaires en PVC est organisé.

#### Objectif stratégique et résultats

OBJECTIF	INDICATEUR	2015	2016	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
100 % des toiles contenant du PVC recyclées à fin 2016 dans les pays de l'UE	% de toiles PVC recyclées ou réutilisées dans les pays de l'UE	31,4 %	40,5 %	Objectif non atteint du fait du manque de filières de recyclage du PVC dans certains pays Prochaine étape : » Réviser à la baisse l'objectif du fait de la difficulté à trouver des filières de recyclage et continuer à rechercher des matériaux de substitution ou des filières de recyclage pour ce matériau

## Engagement n°3 : accroître le recyclage des autres déchets

### Nos enjeux

21 649 tonnes de déchets générés en 2016

### Nos actions

Renforcer la gestion des déchets par la **réduction des quantités de déchets générés et la maximisation du tri et du recyclage** des déchets, c'est l'objectif de JCDecaux. Pour réduire les quantités de déchets générés, la durée de vie des produits est prolongée quand cela est possible. Ainsi, en 2016, 50 % des pays du groupe ont réutilisé des mobiliers dans le cadre de nouveaux contrats ou pour le renouvellement de mobiliers pour des contrats en cours. Cela est rendu possible par le fait que

### Plus de 15 typologies de déchets générés et recyclés

JCDecaux est propriétaire des mobiliers implantés dans le cadre de ses contrats avec les collectivités et les sociétés de transport.

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

### Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2014	2015	2016	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Atteindre 90 % de déchets recyclés d'ici 2020	% de déchets triés pour recyclage	60,4 %	59,3 %	61,6 %	<p>Pas d'amélioration substantielle du taux de recyclage principalement du fait de l'élargissement du périmètre extra-financier et aussi du caractère diffus de l'activité de JCDecaux. La répartition sur un très grand nombre de sites dans plus de 75 pays avec des pratiques de recyclage très diverses rend compliquées la centralisation et l'optimisation de la gestion des déchets.</p> <p>Prochaine étape :</p> <p>» Poursuivre l'amélioration des pratiques de recyclage dans tous les pays</p>
Réduire de 50 % les déchets non triés par m <sup>2</sup> publicitaire à fin 2018 (vs. 2012)	Evolution de la quantité de déchets non triés par m <sup>2</sup> publicitaires (vs. 2012)	10,4 %	21,2 %	0,6 %	<p>Stabilité du taux de déchets non triés par rapport à 2012 et nette amélioration par rapport à 2014 et 2015. Les pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable enregistrent quant à eux une diminution de 8,5 % par rapport à 2012.</p> <p>Prochaine étape :</p> <p>» Poursuivre l'amélioration des pratiques de recyclage dans tous les pays</p> <p>» Revoir l'objectif pour prendre en compte la croissance externe du groupe</p>

## Engagement n°4 : encourager le déploiement de la certification ISO 14001

### Nos actions

JCDecaux encourage le déploiement de la **certification ISO 14001** dans toutes les filiales du groupe. A fin 2016, 15 pays sont certifiés ISO 14001 – l'Espagne, la Norvège, la France, l'Italie, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Finlande, l'Irlande, les Pays-Bas, la Belgique, les Etats-Unis, l'Australie, le Danemark et la Hongrie – représentant 53 % du chiffre d'affaires de JCDecaux.

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

## 5.3. La gestion de l'eau

### Notre impact

CONSOMMATION D'EAU ✓			
EN M <sup>3</sup>	2014	2015	2016
Consommation d'eau totale	148 773	143 098	155 825
Dont consommation d'eau de pluie	6 142	6 064	4 524

Le volume total d'eau consommé en 2016 augmente de 9 % principalement du fait de l'élargissement du périmètre de reporting. Ces nouveaux pays sont responsables des trois quarts de l'augmentation en 2016.

Le nombre de pays ayant mis en place un processus de récupération d'eau de pluie reste stable.

### Nos actions

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

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

Les propriétés de l'eau de pluie, naturellement déminéralisée, permettent de réduire l'usage de produits détergents et la quantité d'eau nécessaire à chaque entretien. En 2016, la capacité de récupération d'eau de pluie de JCDecaux a atteint 785 m<sup>3</sup>.

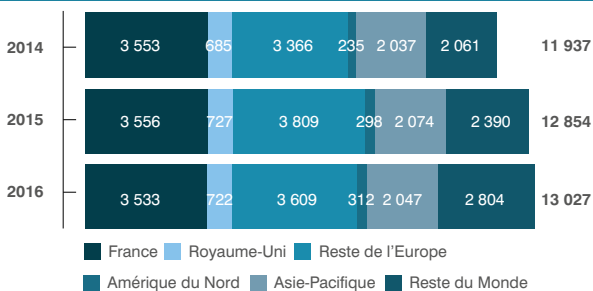


## 6. NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

JCDecaux, fort de ses 13 027 collaborateurs, considère son engagement social comme un élément clé de sa réussite. La diversité des produits et services proposés nécessite une grande variété de métiers et de compétences qui sont internalisés au sein de l'entreprise. JCDecaux réunit plus de 200 métiers différents, de la conception du mobilier urbain, à la commercialisation des espaces publicitaires, en passant par l'entretien et la maintenance des mobiliers. Ainsi, JCDecaux crée des emplois variés, localement, partout où le groupe est implanté, soit dans plus de 75 pays, 4 435 villes de plus de 10 000 habitants, 230 aéroports et 280 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways.

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

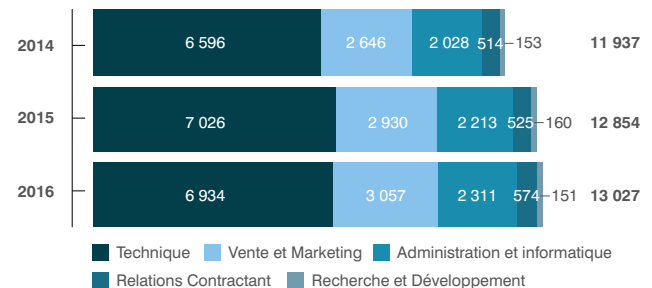
### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP)\* ✓



L'effectif total du groupe augmente de 173 personnes (+1,3 % vs. 2015) en 2016, principalement du fait de l'intégration de nouvelles entités en Amérique Latine : Outfront Latam et Top Media. A périmètre constant, l'effectif groupe enregistre une baisse de

248 personnes (-1,9 % vs. 2015) qui s'explique principalement par une réorganisation interne suite à l'acquisition de Cemusa en 2015.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR METIER (ETP)\* ✓



\* 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

En 2016, les emplois techniques baissent légèrement (-1,3 % vs. 2015). Dans le même temps JCDecaux continue d'intégrer de nouvelles compétences : +5 % de croissance dans les catégories Ventes et Marketing, Administration et Informatiques et Relations Contractant, pour accompagner la transformation des métiers du groupe vers le numérique et le développement de la dimension servicielle des produits.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT ✓

	CDD	CDI
2014	5,6 %	94,4 %
2015	5,9 %	94,1 %
2016	6,5 %	93,5 %

La proportion de personnes en Contrat à Durée Déterminée augmente légèrement notamment en France, en Allemagne et en Espagne et, est plus élevée que la moyenne du groupe dans les entités nouvellement intégrées (Cemusa Espagne et Pérou).



### 6.1. Déployer une Politique Santé-Sécurité groupe

#### Notre impact

**Bilan des accidents du travail avec arrêt par zone géographique :** Le taux de fréquence des accidents du travail diminue significativement en 2016 et passe à 23,2, confirmant l'efficacité de la politique Santé-Sécurité groupe déployée depuis 2014. Cette diminution est due principalement à la baisse du nombre d'accidents du travail en France, au Portugal, en Australie et au Chili. La hausse du taux de fréquence en Amérique du Nord est principalement due à une augmentation du nombre d'accidents de la route.

\*\* Accidents de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) par million d'heures théoriques travaillées

\*\*\* Jours perdus résultant d'un accident de travail avec arrêt (incluant les accidents de trajet) par millier d'heures théoriques travaillées

### ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT ✓

	TAUX DE FRÉQUENCE*			TAUX DE GRAVITÉ**		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
AU 31/12						
France	58,8	52,8	43,7	1,9	1,7	1,9
Royaume-Uni	4,7	2,4	2,4	0,0	0,0	0,2
Reste de l'Europe	24,5	26,6	25,1	0,6	0,6	0,5
Amérique du Nord	7,0	8,5	15,2	0,0	0,2	0,5
Asie Pacifique	5,6	9,9	6,9	0,3	0,3	0,3
Reste du monde	11,3	20,2	14,9	0,2	0,3	0,2
<b>GROUPE</b>	<b>26,9</b>	<b>27,7</b>	<b>23,2</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>

## Engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité groupe

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

- Mise en place d'une organisation locale sur la santé sécurité et d'outils associés
- Définition d'objectifs de réduction du nombre d'accidents du travail
- Gestion du risque, sécurité des produits et des équipements
- Formation
- Enquêtes sur les accidents et les incidents du travail
- Contrôle, audit et amélioration continue du système de management de la Santé-Sécurité
- Management des sous-traitants

Cette politique, pilotée dans chacun des pays, s'appuie notamment sur un **plan d'actions local et un manuel de Santé-Sécurité**, conformément aux mesures définies par le groupe et dans le respect des législations locales.

La **gestion des risques** repose sur l'identification des risques dans une matrice et la mise en place de plans d'actions appropriés, notamment concernant le travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique qui sont considérés comme les risques les plus saillants.

Pour prévenir et réduire efficacement les incidents et accidents du travail, les collaborateurs de JCDecaux bénéficient de **formations adaptées à la typologie de leur métier**.

Ainsi en 2016, 31 % des collaborateurs de JCDecaux ont bénéficié d'une formation à la Santé-Sécurité.

Un **Comité Santé-Sécurité groupe**, piloté par le Directeur de l'Exploitation Internationale et composé de Responsables Santé-Sécurité Régionaux ou locaux et de la Directrice Développement Durable et Qualité, est chargé de définir les orientations de la politique Santé-Sécurité du groupe, et met à disposition des filiales qui le souhaitent, une aide dans la mise en place de la Politique Santé-Sécurité. En 2016, les membres du Comité Santé-Sécurité ont revu et actualisé l'ensemble des procédures Santé-Sécurité du groupe et ont préparé le lancement, prévu courant 2017, d'une campagne de sensibilisation sur les 8 règles fondamentales de sécurité.

Pour évaluer la maturité du système de management de la Santé Sécurité dans les pays, une **démarche d'audit** a été lancée en 2014 et s'est poursuivie en 2015 et 2016. Au total, à fin 2016, 38 pays ou filiales du groupe ont été audités. A fin 2017, la quasi-totalité des pays du groupe auront été audités.

Pour renforcer davantage le déploiement de la Politique Santé-Sécurité dans chacune des filiales du groupe, la rémunération variable des Managers de zones et de pays intégrera à partir de 2017 des objectifs Santé-Sécurité.

Certaines filiales ont décidé de mettre en place une démarche de **certification OHSAS 18001**. C'est le cas de 6 filiales du groupe – l'Australie, la Finlande, Hong Kong Transport, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Singapour a reçu la certification Bizsafe qui est un équivalent local du standard OHSAS 18001. L'ensemble des filiales certifiées représente 11 % du chiffre d'affaires du groupe en 2016.

Se référer à la partie 7.5 pour plus d'informations sur la santé et la sécurité des usagers.



### » FOCUS SANTE-SÉCURITÉ FRANCE

Le déploiement de la Politique Santé-Sécurité a été renforcé en France depuis septembre 2015 avec la nomination d'une Directrice Santé-Sécurité-Environnement. L'amélioration du suivi de l'accidentologie, le renforcement des formations et l'amélioration de la communication ont permis de renforcer le dispositif Santé-Sécurité et de faire baisser le taux de fréquence en France, qui passe de 52,8 en 2015 à 43,7 en 2016. L'offre

formation a été revue et densifiée pour être plus adaptée aux métiers de JCDecaux et une formation spécifique à la gestion des relations conflictuelles avec le public a été lancée en 2016. Le partage d'expérience et de bonnes pratiques a aussi été favorisé en 2016 avec la Direction de l'Exploitation (organisation d'un concours de bonnes idées, « DefiDEX », sur la Sécurité,...) et les Ateliers d'Affichage.

## Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification des risques et une matrice d'évaluation des risques Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place un système d'identification et d'évaluation des risques		51 %	Les principales filiales ont mis en place un système de gestion des risques. Les 49 % n'ayant pas encore intégré cette démarche sont des filiales de petites tailles ou récemment intégrées à JCDecaux. Prochaine étape : » Continuer le déploiement de systèmes d'identification et d'évaluation des risques dans les filiales ne l'ayant pas encore fait
100 % des collaborateurs identifiés dans la matrice de formation sont formés à la Santé-Sécurité à fin 2018	% de pays ayant mis en place une matrice de formation à la Santé-Sécurité	61 %	74 %	En 2016, 11 nouveaux pays ont mis place une matrice de formation à la Santé-Sécurité. Prochaine étape : » Continuer la mise en place de matrices de formation dans les filiales du groupe ne l'ayant pas encore fait
100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du groupe d'ici 2019	Reporting prévu en 2017			Prochaine étape : » Continuer la mise en place de plans d'actions locaux et manuel de Santé-Sécurité dans l'ensemble des pays



## 6.2. Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au groupe

### Nos enjeux

JCDecaux est présent dans plus de 75 pays avec des entités de tailles variées, allant de plus de 3000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les « petites » filiales

26 % des effectifs du groupe se situent dans des pays « non-libres » ou « partiellement libres » selon l'indice Freedom in the world 2016

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

#### Nos actions

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

La **Charte Éthique** de JCDecaux a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du groupe et est déployée dans l'ensemble des pays où JCDecaux est présent (cf. partie 7. 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, notamment en matière de Santé-Sécurité, durée du temps de travail et congés payés, et en condamnant toutes formes de travail forcé, travail des enfants, discrimination au travail, harcèlement ou violence, pour l'ensemble des collaborateurs. A travers cette Charte, JCDecaux formalise son engagement à soutenir la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les Principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Cette Charte est déployée dans la majorité des pays du groupe (couverture de 97 % du chiffre d'affaires du groupe).

Un membre du Directoire de JCDecaux a la responsabilité directe de la diffusion, à travers le groupe, du Corpus de Chartes et des valeurs qu'elles véhiculent. Le management local de chaque pays est responsable du respect et de la bonne application des principes et des normes énoncés dans les Chartes. Chaque nouveau collaborateur reçoit un exemplaire du Corpus de Chartes lors de son arrivée dans l'entreprise. Ces Chartes sont disponibles sur le site internet de JCDecaux et les intranets de chaque pays.

Pour favoriser la compréhension des principes énoncés dans ces deux Chartes, JCDecaux développe des **guides pratiques** présentant de manière concrète des exemples, points de vigilance et bonnes pratiques liés aux principes énoncés dans les Chartes. Le guide pratique de la Charte Éthique est intégré depuis 2014 à la version interne de la Charte Éthique. Le guide pratique de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales sera déployé courant 2017.

Des **formations** sont également proposées aux collaborateurs pour faciliter davantage la mise en œuvre des principes des Chartes. En 2016, une formation en e-learning sur la prévention de la corruption a été déployée dans l'ensemble des filiales du groupe. Certaines filiales ont également déployé localement des formations spécifiques à la compréhension des Chartes (cf. tableau ci-après).

Tous les deux ans, une **évaluation de la conformité** des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales est effectuée sous forme de rapports inspirés du « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights. Ce rapport exige des filiales les informations sur les pratiques locales liées aux principes énoncés dans la Charte. En cas de non-conformité, la filiale concernée doit mettre en place un plan d'actions correctif. Une première évaluation a été effectuée en 2013, donnant lieu à la mise en place en 2014 de 23 plans d'actions. Fin 2015, une nouvelle évaluation a permis d'identifier des non-conformités liées aux principes de non-discrimination et au droit à la protection liée à l'arrivée d'un nouvel enfant. Des plans d'actions correctifs ont été mis en œuvre en 2016 dans 4 entités du groupe.

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

### Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2015	2016	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays sont conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux à fin 2015	% de conformité des pays à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales	99 % *	100 % *	✓ Mise en place en 2016 de plans d'actions correctifs dans 4 entités du groupe
Déployer des formations aux deux Chartes dans 100 % des pays où JCDecaux a le management à fin 2016	% de pays ayant déployé la formation anti-corruption		100 %	✓ Prochaine étape :
	% de pays ayant mis en place localement des programmes de formation au Corpus de Chartes		24 %	● Développer un programme de formation commun aux deux Chartes au niveau du groupe

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

## Engagement n°2 : développement des collaborateurs

### Nos actions

Pour développer le capital humain et assurer le bien-être des collaborateurs, des initiatives spécifiques sont mises en place localement par les filiales. JCDecaux a capitalisé sur ces initiatives et a déployé, courant 2016, un **guide de bonnes pratiques sociales** conçu sur la base d'une cartographie réalisée entre 2014 et 2015. Ce guide contient notamment des recommandations sur : **l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, la conduite d'enquêtes de satisfaction, la réintégration de collaborateurs après une longue absence, et la prévention des démissions** à travers la conduite d'entretiens de départ et leurs analyses. En 2016, 11 pays du groupe ont réalisé des enquêtes de satisfaction des collaborateurs.

La **formation** est également un élément essentiel pour le développement des collaborateurs et un facteur clé de la réussite de l'entreprise.

Afin d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise et de renforcer l'excellence opérationnelle, un large éventail de formations est mis à disposition des collaborateurs par le groupe et les filiales. Se référer au paragraphe 6.3 « La formation » pour le détail des formations et les résultats 2016.

La **gestion des carrières** individualisée et transparente, participe aussi au développement des collaborateurs. Elle permet d'anticiper les besoins à court ou moyen terme en compétences et types d'emplois, en fonction des évolutions de l'entreprise et des projets de carrière des collaborateurs. En 2016, 77 % des pays du groupe ont mis en place un système de gestion des carrières. Par exemple, en France, l'équipe des ressources humaines accompagne les employés dans leur projet professionnel en mettant en œuvre une série de programmes comme les TOP (Thèmes objectifs plan d'actions), les Spot (Suivi personnalisé orientation et talents) et les Scope (Suivi compétences orientation potentiel évolution).

### Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2016	PROCHAINE ÉTAPE
Cartographier et évaluer les initiatives locales des filiales en faveur des collaborateurs pour déployer les meilleures initiatives au niveau du groupe	Mise à disposition d'un guide de bonnes pratiques sociales dans 100 % des pays du groupe	100 %	Prochaine étape : » Suivre le déploiement des bonnes pratiques proposées dans le guide et poursuivre la cartographie des nouvelles pratiques locales et leur partage à travers le groupe

## 6.3. La formation

### Nos résultats

FORMATION DES SALARIÉS ✓			
GROUPE	2014	2015	2016
Nombre d'heures de formation	70 801	84 818	96 591
Taux de formation*	51,6 %	46,5 %	50,8 %
FRANCE 🔍			
Nombre d'heures de formation	24 937	29 599	27 483
Taux de formation*	59,2 %	38,5 %	36,5 %

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

Malgré la baisse du nombre d'heures de formation et du taux de formation en France, le nombre d'heures de formation et le taux de formation du groupe augmentent à périmètre constant (+13 % d'heures de formation) et avec l'intégration des nouvelles entités.

### Nos actions

JCDecaux propose une offre de formation :

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

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

Formations mises à disposition des filiales par le groupe :

- Formation Exploitation Internationale

Des formations sont organisées plusieurs fois par an par des formateurs internes de la Direction de l'Exploitation et des Installations dans le but de former les agents de terrain à la maintenance de mobiliers spécifiques : mobiliers digitaux, sanitaires et panneaux déroulants.

- Formation Développement Durable

Un programme de formation a été élaboré pour renforcer l'intégration du développement durable dans les pratiques de l'entreprise. Il couvre :

- La formation de l'Executive management déployée dans 18 pays du groupe depuis 2015
- La formation du plus grand nombre de collaborateurs via des modules en e-learning sur les enjeux du développement durable, la Stratégie Développement Durable de JCDecaux et des conseils sur les gestes à adopter, accessibles à tous les collaborateurs équipés d'un ordinateur. En 2016, cette formation a été déployée en France et mise à disposition des filiales pour un déploiement local
- La formation des acheteurs via une formation présentielle ou en webinaire sur le renforcement du développement durable dans les achats. A fin 2016, 65 acheteurs ou personnes en charge des achats localement ont suivi cette formation
- Formation via un e-learning obligatoire pour la prévention des pratiques de corruption (cf. partie 7. Focus Ethique des affaires)



## » FOCUS SUR LA POLITIQUE DE FORMATION EN FRANCE :

### • Formations métiers commerciaux

La JCDecaux Media Academy est l'école de formation de vente interne de JCDecaux France. Destinée à l'ensemble des équipes commerciales, elle permet de développer une expertise média et d'homogénéiser les pratiques du cycle de vente. Les contenus de l'Academy sont proposés en « multimode » où une phase de préparation en ligne est suivie de journées d'entraînement en présentiel. Une offre de formation interne aux outils informatiques du commerce (gestion des clients, des relations publiques, d'animation commerciale,...) est également disponible.

### • Formations Management

Basée sur le Référentiel Managérial groupe conçu par un groupe représentatif des managers de différents métiers, l'offre de formation propose, sous des formats pédagogiques évolutifs, de progresser sur les 9 talents des 3 dimensions COACH, LEADER et PIONNIER qui composent ce référentiel. En 2016, les ateliers de formation proposés en 100% présentiel ont été revisités pour intégrer une partie digital learning.

Depuis 2012, 658 managers ont été formés sur ce dispositif.

En 2016, un parcours de formation certifiant « Manager de Proximité » a été lancé auprès de 48 agents de maîtrise encadrant. Ce programme de 21 jours de formation sur 12 mois, co-construit avec l'organisme de formation CESI Entreprise, permet aux personnes formées d'obtenir un titre de niveau III reconnu au Répertoire National des Certifications Professionnelles.

### • Formation Handicap

Une offre de formation sur le handicap, initiée en 2014, est aujourd'hui accessible à l'ensemble des collaborateurs connectés de JCDecaux en France; elle comprend 3 modules sur les thèmes suivants : « Représentations et Réalités », « Intégration » et « Aménagement de poste et Maintien dans l'emploi ».

### • Formation Santé-Sécurité

Chaque année, plus de 1 000 collaborateurs sont formés à la sécurité, à la prévention des risques professionnels, à l'ergonomie et aux gestes et postures. Ce domaine représente près de 50% des investissements en formation.

En 2016, l'offre formation Santé-Sécurité a été revue et densifiée pour être plus adaptée aux métiers de JCDecaux. En plus des formations traditionnelles pour prévenir les risques santé-sécurité, une nouvelle formation a été déployée en septembre 2016 sur la gestion des relations conflictuelles avec le public pour aider les agents de terrain à gérer les situations d'incivilité. Une formation « geste et posture » sera déployée courant 2017.

### • Formation à l'éco-conduite

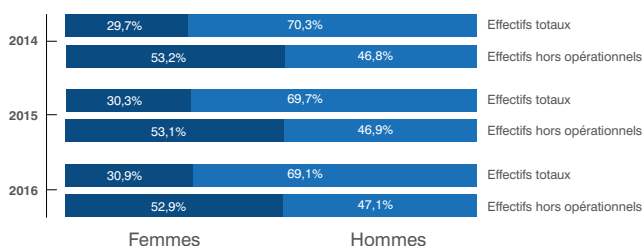
Depuis 2003, les collaborateurs de JCDecaux équipés d'un véhicule doivent effectuer une formation à l'éco-conduite qui se compose d'une partie théorique et d'une partie pratique durant laquelle le collaborateur peut mettre en œuvre les gestes d'éco-conduite et en conduite traditionnelle. Cette formation, qui est renouvelée tous les 5 ans pour tous les collaborateurs équipés d'un véhicule, permet de diminuer la consommation de carburant et aussi de diminuer les risques d'accidents de la route.

## 6.4. La diversité et l'égalité professionnelle

### Nos résultats

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE ✓

En % des effectifs totaux



La répartition hommes/femmes dans l'effectif total et hors opérationnels reste stable en 2016. La prépondérance de la proportion d'hommes dans l'effectif opérationnel s'explique principalement par la nature des activités des opérationnels qui implique de déplacer des charges lourdes pour les activités de montage et démontage, et de travailler seul, en extérieur et en dehors des heures traditionnelles de bureau (très tôt le matin/tard le soir) pour les activités d'affichage et d'entretien.

### Nos actions

#### Diversité et non-discrimination

Le mélange des cultures, des langues et de toute forme de diversité est une chance pour JCDecaux. C'est un levier de performance, d'innovation et aussi une nécessité pour attirer et retenir les talents. Le respect des valeurs de non-discrimination fait partie intégrante de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux, dans laquelle le groupe s'engage à respecter les Conventions Fondamentales de l'OIT No. 100 et 111 sur la non-discrimination et l'égalité de rémunération.

Ainsi, JCDecaux s'emploie à créer des conditions de travail favorables à l'épanouissement et à la réalisation des ambitions de chacun de ses collaborateurs. Cela se traduit notamment par une politique de non-discrimination dans les recrutements, la rémunération, l'accès à la formation et la gestion des carrières.

### Illustrations

En France, en signant la charte de la diversité en 2008, JCDecaux s'est engagé à favoriser l'égalité des chances en faveur des femmes, des travailleurs handicapés, des seniors et des minorités visibles. En vertu de cette Charte, JCDecaux s'engage notamment à sensibiliser et former les collaborateurs aux enjeux de la diversité, respecter et promouvoir le principe de non-discrimination et à communiquer et informer sur les résultats de cet engagement.



Cyclocity®, filiale de JCDecaux France des Vélos en Libre-Service, met en œuvre depuis 2013 un programme innovant à destination des détenus qui a pour objectif de préparer leur réinsertion professionnelle à l'issue de leur incarcération. Avec l'accord de l'Administration pénitentiaire, Cyclocity® a installé des ateliers pénitentiaires d'insertion par l'activité économique, au travers de la réparation de Vélib', Vélo'v et VélO'Toulouse. Ces ateliers ont pour ambition d'apprendre un nouveau métier aux personnes défavorisées en vue d'un potentiel recrutement au sein de l'entreprise.

En Afrique du Sud, JCDecaux est aussi engagé dans la promotion de la diversité par son soutien à l'initiative gouvernementale B-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) qui promeut l'émancipation économique des personnes défavorisées issues de minorités ethniques. L'entité Sud-Africaine de JCDecaux atteint le niveau 4 du B-BBEE, avec la note de 83,88 %, grâce notamment à ses actions de soutien à la création de 25 entreprises de sous-traitance employant 140 personnes historiquement défavorisées.

### Egalité homme-femme

Le groupe s'engage à faire respecter l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail, en matière d'embauche, de rémunération, de formation et de déroulement de carrière.

Pour faciliter davantage l'accès à l'emploi pour les femmes, JCDecaux soutient également le congé familial avec le soutien à la Convention de l'OIT No 103, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un nouvel enfant, et les mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

### Illustrations

Pour favoriser l'accès à l'emploi pour les femmes dans la zone Moyen-Orient, les entités JCDecaux présentes dans cette région – Arabie Saoudite, Emirats-Arabe Unies, Oman et Qatar – ont étendu la durée du congé maternité de 45 jours à 12 semaines en 2016, au-delà des exigences de la législation locale et pour respecter la Convention de l'OIT No 103.

En France, des négociations relatives à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ouvertes fin 2014 ont permis la conclusion d'un accord triennal le 22 avril 2015. Par cet accord, la Direction Générale et les partenaires sociaux réaffirment leurs engagements en matière d'accès à l'emploi et de mixité dans l'emploi, de formation professionnelle, de promotion professionnelle et de déroulement de carrière, de conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre vie professionnelle et exercice des responsabilités familiales.

### Emploi des personnes handicapées

JCDecaux s'engage à faciliter l'accès à l'emploi des personnes handicapées sans aucune discrimination et à créer des conditions favorables à leur recrutement et intégration. En 2016, le groupe comptait 1,6 % de travailleurs handicapés et 3,3 % en France.

### Illustrations

En France, la Politique handicap est centrée autour de quatre axes :

- la sensibilisation et l'information de tous les collaborateurs concernant l'emploi de personnes 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 d'une formation spécifique

Lors de la Semaine Nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées (du 14 au 18 novembre 2016), JCDecaux a poursuivi plusieurs actions de formation, sensibilisation et d'information des collaborateurs : diffusion d'un communiqué interne, mise en place d'un espace dédié sur le portail de formation, organisation de déjeuners-conférences animés par des athlètes handisports, etc.

Pour soutenir le recrutement et l'intégration de personnes handicapées, JCDecaux a participé à plusieurs forums de recrutements spécialisés. Depuis 2013, 33 personnes handicapées ont été embauchées.

Pour renforcer davantage les engagements de JCDecaux en faveur des salariés en situation de handicap, la Direction a invité les Organisations syndicales à négocier un accord sur ce thème dont la signature devrait aboutir en 2017.

## 6.5. Les conditions de travail

### Rémunération

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

A travers sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, JCDecaux s'engage également à fournir un salaire décent qui permet au minimum de répondre aux besoins de base des salariés quand il n'existe pas de salaire minimum légal localement ou que le salaire minimum est excessivement bas.

### Illustration

En France, JCDecaux veille à respecter le principe d'égalité professionnelle dans la rémunération, évitant ainsi un écart de salaire entre les hommes et les femmes pour une même classification professionnelle. La rémunération des collaborateurs est déterminée en fonction de grilles de salaire qui tiennent compte de critères objectifs tels que le type de poste, le niveau de qualification et l'expérience. Pour les cadres, la politique de rémunération variable associée à des objectifs individuels est généralisée. Parallèlement, des primes de « performance qualité » sont mises en place pour le personnel de terrain afin d'encourager et de récompenser les résultats individuels.

## MONTANT DE L'INTÉRESSEMENT ET DE LA PARTICIPATION VERSÉS EN FRANCE \*

EN MILLIERS D'EUROS	2014	2015	2016
Intéressement	9 812	8 445	10 110
Participation	1 162	1 340	1 898
Abondement**	259	318	NC
<b>TOTAL</b>	<b>11 233</b>	<b>10 103</b>	<b>NC</b>

\* 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).

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

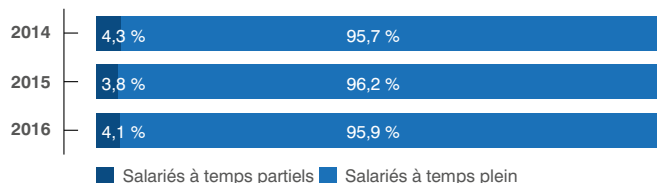
NC : Montant non-connu à ce jour

## Organisation du temps de travail

Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail de ses collaborateurs, dans le respect des dispositions conventionnelles et légales et des principes établis dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales. Cette organisation peut varier selon les sites et les populations concernés.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL ✓

En % des effectifs totaux



## EFFECTIFS TRAVAILLANT AVEC DES HORAIRES ATYPIQUES ✓

EN % DES EFFECTIFS TOTAUX	2014	2015	2016
Salariés travaillant en horaire alternant 2*8 ou 3*8	8,1 %	8,3 %	7,7 %
Salariés travaillant de nuit	8,2 %	9,4 %	8,5 %
Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés	9,0 %	8,6 %	7,4 %

En 2016, 18 pays du groupe ont recours aux horaires alternants. La part des salariés travaillant de nuit et les week-ends et/ou les jours fériés diminue principalement du fait de baisses aux Etats-Unis et en Russie. 32 pays du groupe ont recours au travail de nuit et 24 pays du groupe ont recours au travail les week-ends et/ou jours fériés en 2016.

## EFFECTIFS EN TÉLÉTRAVAIL ✓

EN % DES EFFECTIFS TOTAUX	2014	2015	2016
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1 j/semaine	0,6 %	0,6 %	0,7 %

La part de salariés en télétravail augmente en 2016, principalement en France et au Royaume-Uni. En 2016, le télétravail est pratiqué dans 8 pays du groupe (Autriche, Danemark, Finlande, France, Etats-Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni et Russie). En France, après la mise en place d'une phase test de télétravail en 2013 avec des collaborateurs volontaires, un accord a été signé le 22 octobre 2015 avec les partenaires sociaux qui permet de pérenniser cette nouvelle organisation du travail au sein de l'UES JCDecaux.

## Recrutements, départs et ancienneté

Depuis sa création, JCDecaux a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Entre 2001 et 2016, les effectifs ont augmenté de 78 %, soit une augmentation moyenne annuelle de 4 %.

## TAUX DE RECRUTEMENT \* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ✓

AU 31 DÉCEMBRE	2014	2015	2016
France	6,1 %	6,0 %	8,3 %
Royaume-Uni	23,5 %	24,9 %	27,5 %
Reste de l'Europe	6,0 %	7,4 %	6,1 %
Amérique du Nord	25,4 %	25,8 %	20,9 %
Asie Pacifique	20,9 %	23,6 %	21,9 %
Reste du monde	13,1 %	19,4 %	18,4 %
<b>GROUPE</b>	<b>10,8 %</b>	<b>12,8 %</b>	<b>12,9 %</b>

\* Le taux de recrutement prend en compte les recrutements de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs.

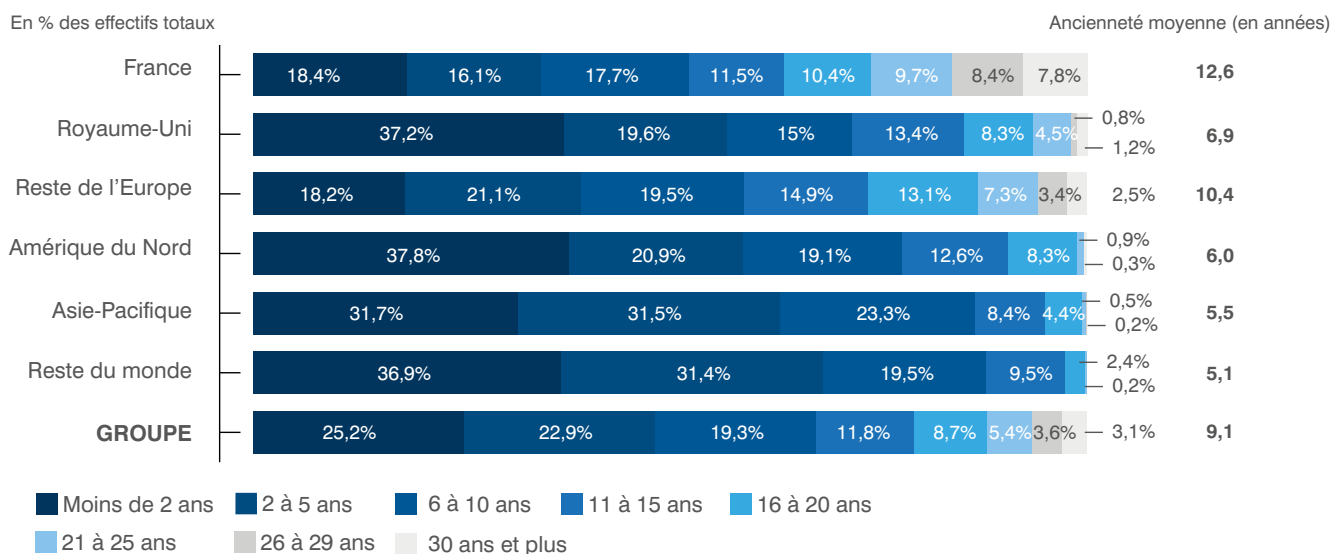
## TAUX DE DÉPART \*\* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ✓

AU 31 DÉCEMBRE	2014	2015	2016
France	6,0 %	6,3 %	6,8 %
Royaume-Uni	20,3 %	20,0 %	26,8 %
Reste de l'Europe	8,9 %	12,1 %	15,5 %
Amérique du Nord	13,2 %	17,8 %	16,6 %
Asie Pacifique	25,0 %	25,9 %	22,6 %
Reste du monde	29,8 %	23,8 %	21,1 %
<b>GROUPE</b>	<b>14,2 %</b>	<b>15,0 %</b>	<b>15,6 %</b>

\*\* Le taux de départ prend en compte les démissions et les licenciements de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs

Le taux de départ augmente en 2016, principalement au Royaume-Uni et du fait de la réorganisation de la filiale espagnole suite à l'intégration de Cemusa.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ANCIENNETÉ ✓



L'ancienneté moyenne dans le groupe en 2016 reste élevée, à plus de 9 ans pour la moyenne du groupe et 12 ans en France.

### L'absentéisme

JCDecaux suit le taux d'absentéisme par motif afin d'évaluer et de s'assurer du bon déploiement des priorités Santé-Sécurité et Sociale de la Stratégie Développement Durable.

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ✓		2014	2015	2016
France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	7,3 %	7,2 %	8,0 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,0 %	2,0 %	1,7 %
Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,6 %	1,5 %	2,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,9 %	1,0 %	1,2 %
Reste de l'Europe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,9 %	5,0 %	6,0 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,5 %	2,3 %	2,5 %
Amérique du Nord	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,4 %	1,5 %	1,6 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	6,1 %	1,0 %	0,9 %
Asie-Pacifique	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,6 %	1,8 %	1,9 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,4 %	1,7 %	1,7 %
Reste du Monde	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,7 %	1,5 %	1,6 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	3,0 %	2,4 %	2,2 %
<b>GROUPE</b>	<b>Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,2 %</b>	<b>4,8 %</b>
	<b>Taux d'absentéisme pour autres motifs**</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,0 %</b>

\* 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 pour maladie et accidents augmente en 2016 principalement du fait d'une augmentation des absences pour maladie (hors maladie professionnelle) en France, au Royaume Uni, en Espagne et en Allemagne. Pour le Royaume-Uni, cela est dû à une augmentation du nombre de longues maladies.



## Dialogue social

JCDecaux s'engage à promouvoir le droit à la négociation collective et la liberté d'association, tels qu'énoncés dans les Conventions No. 87 et No. 98 de l'OIT. En toutes circonstances, le groupe s'engage à créer des conditions favorables au dialogue social et à rechercher la conclusion d'accords formels équitables pour tous. La libre expression au sein du groupe et le dialogue social participent au bon fonctionnement de l'entreprise et au respect de la réglementation des droits sociaux.

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, RÉUNIONS, ACCORDS ET CONVENTIONS ✓						
	GROUPE			FRANCE		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Représentants du personnel	575	597	619	432	436	437
Réunions avec les représentants du personnel	582	633	631	480	508	493
Accords signés dans l'année	36	42	53	17	13	9
Accords en vigueur	174	180	197	63	55	67
% de salariés couverts par des conventions collectives	50,9 %	49,8 %	48,9 %	100 %	100 %	100 %

En 2016, 53 accords collectifs ont été signés dans l'année et 197 accords collectifs sont en vigueur au sein de 19 pays du groupe. Le dialogue social est particulièrement actif en France, en Allemagne, en Belgique, en Italie et en Espagne. Les thèmes des accords signés couvrent principalement les sujets liés à l'emploi, l'organisation du temps de travail, la rémunération, la santé, et la formation.

### Illustrations

#### UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 3 008 collaborateurs (en ETP), composée de 12 Délégués syndicaux centraux et adjoints, et de 67 Délégués Syndicaux d'Etablissement. L'UES JCDecaux bénéficie d'Instances Représentatives du Personnel communes aux 2 sociétés : un Comité d'Entreprise qui se réunit une fois par mois voire plus si nécessaire, 21 établissements délégués du personnel qui se réunissent une fois par mois voire plus si nécessaire et 17 comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail qui se réunissent une fois par trimestre voire plus si nécessaire. En 2016, il y a eu 14 réunions de négociation, 12 réunions de CE, 247 réunions DP, 99 réunions de CHSCT et 8 réunions ICCHST. Huit accords collectifs et un Protocole d'Accord Pré-électoral ont été signés sur les sujets suivants : rémunération, intéressement collectif, concertation sociale, remboursement de frais de santé et garanties complémentaires de prévoyance.

#### Cyclocity®

En 2016, la Direction et la CFDT ont signé un nouvel accord intégrant des mesures de revalorisation des salaires de base, la mise en place d'une nouvelle grille de salaires pour tous les employés, une revalorisation du montant des primes trimestrielles, la mise en place d'une prime de présentisme, une amélioration du dispositif du Compte Epargne Temps, une revalorisation des tickets restaurant et de l'indemnité de nettoyage des vêtements de travail. Même si cet accord ne remplissait pas les critères en matière de représentativité, ces dispositions ont été appliquées.

#### Média Aéroports de Paris

L'année 2016 chez Média Aéroport de Paris a été marquée par la signature de trois accords couvrant la rémunération, l'intéressement collectif et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

#### MédiaKiosk

En 2016, MédiaKiosk a mis en place un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (signé le 1er mars 2016), un plan d'action relatif au contrat de génération (signé le 20 décembre 2016) et un accord relatif à la durée et à l'aménagement du temps de travail.

## 7. NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

JCDecaux interagit avec une multitude d'acteurs – collectivités et villes, aéroports et sociétés de transport, annonceurs et agences médias, citoyens et usagers des mobiliers, fournisseurs et sous-traitants, associations, etc. – aux préoccupations très variées. L'objectif de JCDecaux est de répondre au mieux à leurs attentes dans le respect des règles de l'éthique des affaires. 🔍

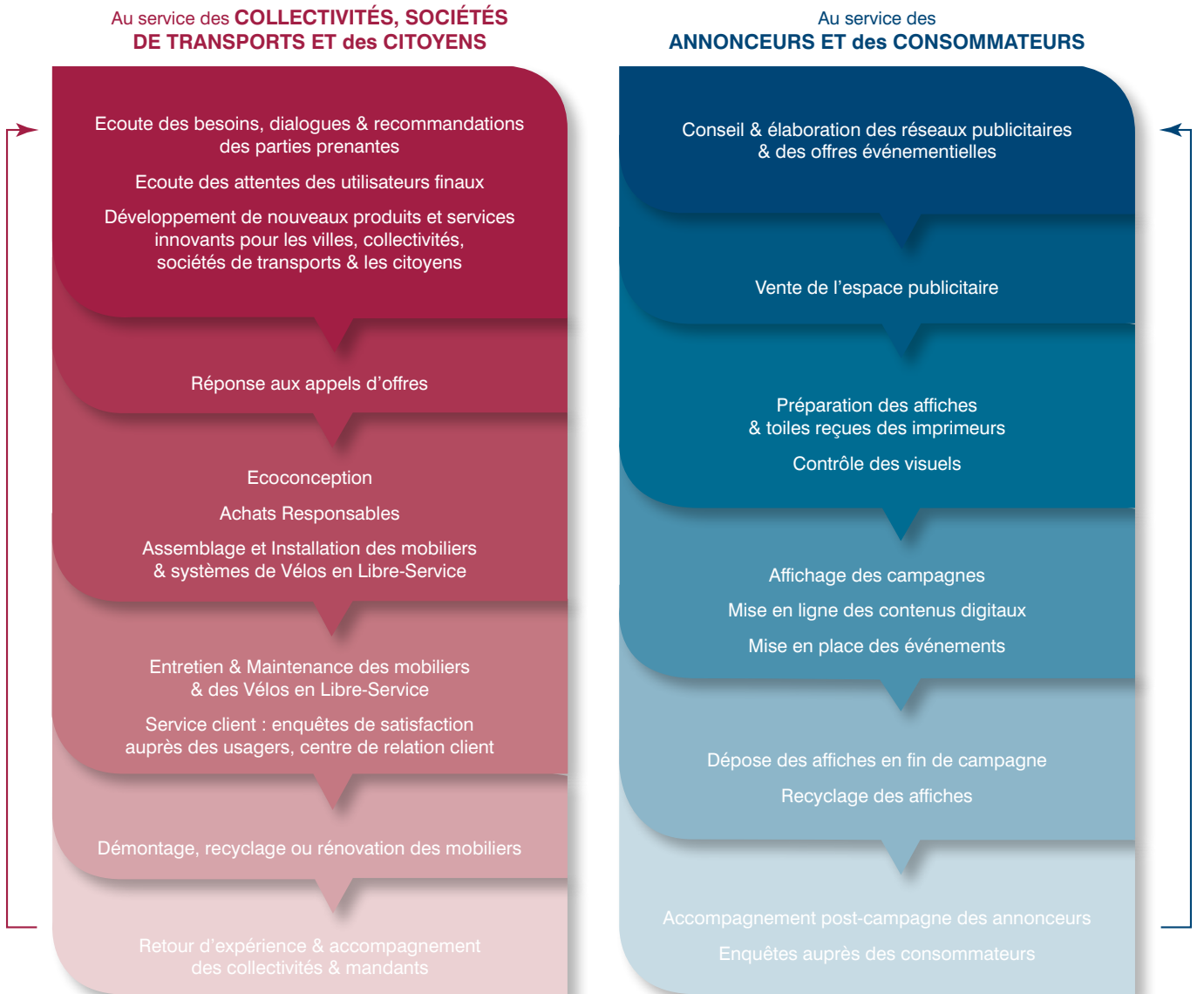
Le dialogue entre JCDecaux et ses parties prenantes est mené au niveau local, principalement par les Directions Régionales des pays dans lesquels le groupe est présent. Cette approche permet d'être au plus près des parties prenantes de l'entreprise et de mieux cerner leurs attentes et préoccupations.

Le modèle économique de JCDecaux est de fournir aux villes et aux sociétés de transport des produits et services adaptés à leurs besoins, financés par de l'espace publicitaire.

Les villes, les sociétés de transport et les citoyens bénéficient ainsi d'infrastructures sans que cela n'ait d'impact sur les finances publiques, et les annonceurs disposent d'un moyen de communication unique pour interagir avec leurs consommateurs.

La chaîne de valeur présentée ci-dessous illustre cette volonté de JCDecaux d'être au plus près de ses parties prenantes. JCDecaux internalise plus de 200 métiers, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires en passant par l'entretien des mobiliers. Cette maîtrise de l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur permet de garantir une qualité optimale des produits et services proposés par JCDecaux.

### Chaîne de valeur de JCDecaux



Dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux s'est également fixé deux priorités sociales pour prioriser ses actions autour de 2 parties prenantes jugées stratégiques par l'entreprise: ses fournisseurs et ses collaborateurs.



## » FOCUS ETHIQUE DES AFFAIRES

JCDecaux s'est engagé depuis longtemps à avoir un comportement éthique dont les principes d'actions sont formalisés dans la **Charte Ethique** groupe (disponible sur le site internet de JCDecaux), publiée initialement en 2001 et actualisée en 2005, 2009 puis 2014 afin de la rendre toujours plus proche des problématiques opérationnelles auxquelles peuvent être confrontés les collaborateurs de JCDecaux. Cette Charte énonce l'ensemble des règles et principes de comportements éthiques à respecter dans la conduite des affaires pour opérer de façon responsable et durable vis-à-vis des collaborateurs, clients, fournisseurs, collectivités locales et territoriales et des concurrents. La version interne à l'entreprise de cette Charte associe à chaque règle et principe un **guide pratique** pour une meilleure compréhension par les collaborateurs. Depuis 2014, la Charte Ethique est complétée par une **procédure sur l'engagement et la gestion des « Conseils »** qui définit les mesures qui doivent être prises afin d'éviter tout acte de corruption qui pourrait être commis par ces tiers, notamment dans les pays jugés à risque, où la réalisation d'une enquête approfondie avant l'engagement d'un Conseil est obligatoire. Les « Conseils » désignent ici l'ensemble des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement de la stratégie, du chiffre d'affaires ou du positionnement marketing du groupe.



La Charte et la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils sont mises à disposition des collaborateurs sur l'intranet de JCDecaux. Chaque nouveau collaborateur doit signer la Charte Ethique groupe et les collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager JCDecaux, tant envers les administrations que les clients et fournisseurs, doivent signer électroniquement la Charte Ethique et la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils.

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. Ainsi le processus de **cartographie et de gestion des risques** groupe intègre les risques liés à la corruption, notamment dans la gestion des contrats, les réponses aux appels d'offres, les opérations d'acquisition et la gestion des ventes. L'ensemble de ces risques fait l'objet d'un suivi par l'audit interne.

Garantir l'éthique des affaires est un enjeu concret et stratégique pour le groupe. Le **comité d'Ethique groupe**, composé du Président du Comité d'Audit, du Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Directeur de l'Audit, a pour mission de veiller au respect des règles éthiques fondamentales et peut proposer toute modification à la Charte. Il examine aussi toute situation potentiellement contraire aux règles éthiques fondamentales qui serait portée à son attention via un mécanisme d'alerte, disponible à tous les collaborateurs de JCDecaux, et qui préserve l'anonymat de l'émetteur.

Une **formation** spécifique à la prévention de la corruption a été déployée courant 2016 et est toujours en cours de déploiement. Tous les collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager JCDecaux, y compris dans les entités où le groupe est minoritaire, doivent réaliser cette formation en e-learning suivie d'un test. La formation est composée principalement de cas concrets et de mises en situation sur les thèmes suivants : cadre législatif, risques, cadeaux et invitations, paiement de facilitation et gestion des tiers. A fin février 2017, 82,5% des personnes ciblées ont effectué cette formation dont le déploiement se poursuivra dans l'année.

Pour plus d'informations sur les règles éthiques, se référer au chapitre « L'environnement de contrôle » p.193.



## 7.1. Renforcer le développement durable dans la Politique Achat

### Nos enjeux

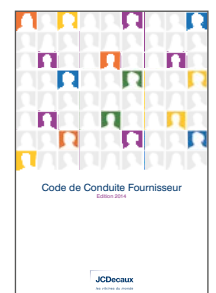
**Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité des produits JCDecaux puisqu'ils fabriquent les mobiliers conçus par les ingénieurs JCDecaux**

### Nos actions

Notre priorité est de développer des relations de confiance sur le long terme et de nous assurer que nos fournisseurs partagent nos valeurs et s'engagent à nos côtés en faveur du développement durable. Cette approche nous permet de maîtriser les risques, de renforcer nos liens avec nos fournisseurs et de favoriser le partage de l'innovation. Le rôle de la Direction des Achats groupe, créée en 2009, est de réaliser le sourcing et la distribution des composants et sous-ensembles de mobiliers pour le compte des filiales pour tout projet excédant un certain montant d'investissement et pour l'ensemble des projets digitaux. Pour ces achats groupe et les achats réalisés localement par les filiales, la méthodologie de présélection, d'évaluation et de suivi des fournisseurs a été revue en 2013 pour mieux intégrer et renforcer l'utilisation de critères développement durable.

**JCDecaux a plus de 22 000 fournisseurs et sous-traitants à travers le monde**

Un nouveau **Code de Conduite Fournisseur** 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). Pour faciliter la diffusion du Code de Conduite, celui-ci a été intégré dans les Conditions Générales d'Achat.



Un **questionnaire d'évaluation annuel**, mis en place en 2014, pour mesurer les performances financières, techniques, développement durable, qualité et logistiques des fournisseurs, permet d'identifier et de suivre les performances et axes de progrès des fournisseurs de JCDecaux. Il est réalisé en priorité pour les **fournisseurs clés** : tout fournisseur identifié comme (i) difficilement permutable et dont le changement entraînerait, une période de transition longue et onéreuse, ou aurait un impact significatif sur le business de l'entreprise, et/ou (ii) pourrait engager la responsabilité de JCDecaux (risques sociaux et/ou environnementaux).

L'évaluation annuelle des fournisseurs clés est complétée par des **audits** tous les 3 ans, pour s'assurer de la bonne application des principes énoncés dans le Code de Conduite Fournisseur. Un document de « pré-audit » est envoyé quelques semaines avant l'audit pour faciliter les échanges.

La **gestion du panel fournisseurs** a aussi 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.

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. Ainsi, une **formation à l'intégration du développement durable dans les processus Achats** a été mise en place en 2016.

Pour compléter ce dispositif, prévenir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et en réponse aux nouvelles législations sur le devoir de vigilance, telle que le UK Modern Slavery Act, une **cartographie des risques** a été réalisée en 2016 pour 5 catégories d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque – les écrans digitaux, les cartes électroniques, le composite, le vestiaire et l'impression. A partir de ces cartographies, des actions d'atténuation seront initiées en 2017.

## Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2014	2016	2016	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
90 % des fournisseurs ont signé le Code de Conduite Fournisseur à fin 2018	% de pays ayant déployé le Code de Conduite Fournisseur	51 %	62 %	69 %	<p>En 2016, 6 nouveaux pays ont déployé le Code de Conduite Fournisseur. La diminution de la part de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite est due principalement à une révision de la classification des fournisseurs clés en Chine (moins de fournisseurs identifiés comme « clés » en Chine où 100 % des fournisseurs clés avaient déjà signé le Code de Conduite en 2015).</p> <p>Prochaines étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer le déploiement du Code de Conduite dans toutes les entités du groupe, en priorité auprès des fournisseurs clés et des nouveaux fournisseurs</li> <li>Revoir l'objectif groupe au regard d'une analyse des risques des fournisseurs par typologie</li> </ul>
	% de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur	40 %	64 %	58 %	
Evaluer annuellement 100 % des fournisseurs clés à fin 2015	% de fournisseurs clés évalués		29 %	39 %	<p>En 2016, 6 nouveaux pays ont déployé des processus d'évaluation des fournisseurs clés.</p> <p>Prochaine étape :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer le déploiement du processus d'évaluation des fournisseurs clés intégrant des critères développement durable dans les entités ne l'ayant pas encore déployé et atteindre l'objectif à horizon 2020</li> </ul>
Auditer tous les 3 ans les fournisseurs clés à fin 2017	% de fournisseurs clés audités (cumul 2015 et 2016)			15 %	<p>Prochaine étape :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer le déploiement des procédures d'audit des fournisseurs clés et atteindre l'objectif en 2017</li> </ul>
100 % des acheteurs formés au développement durable dans les achats à fin 2016	% d'acheteurs formés			100 %	<p>A fin 2016, 100 % des acheteurs ou personnes en charge des achats localement ont suivi la formation sur les Achats Responsables, couvrant 26 pays représentant 87 % du chiffre d'affaires 2016.</p> <p>Prochaine étape :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Former les nouveaux acheteurs ou personnes en charge des Achats localement</li> </ul>



### » FOCUS UK MODERN SLAVERY ACT

En août 2016, JCDecaux a publié son premier rapport de conformité au « UK Slavery Act », adopté au Royaume-Uni en 2015, pour renforcer le rôle des entreprises dans la prévention d'atteintes aux droits humains dans leurs chaînes d'approvisionnement. En conformité avec les exigences de

cette loi, le rapport de JCDecaux est disponible au public sur le site internet de JCDecaux Royaume-Uni, et décrit les processus mis en place par l'entreprise pour prévenir les risques liés aux droits de l'Homme dans sa chaîne d'approvisionnement.



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

### Nos enjeux

13 027 collaborateurs répartis dans plus de 75 pays

JCDecaux est une entreprise familiale de plus de 50 ans qui repose sur un modèle économique innovant et des valeurs fortes

### Engagement n°1 : mettre en place un programme de sensibilisation des collaborateurs sur l'environnement

#### Nos actions

Pour que l'engagement de JCDecaux en faveur du développement durable soit un succès, l'adhésion de tous ses collaborateurs est indispensable. Dans leurs métiers, par leurs actions et leurs comportements au quotidien, ils donnent un sens aux engagements et aux valeurs véhiculés par le groupe. Chaque pays du groupe doit mettre en place localement **un programme de sensibilisation de ses collaborateurs**. Un guide dédié expliquant comment mettre en place un tel programme a été développé et communiqué à l'ensemble des pays.

#### Illustration

En France, en Australie et en Espagne, des programmes internes de sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales ont été mis en place, sous les noms :



### Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2014	2015	2016	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
100 % des pays ont un programme de sensibilisation des collaborateurs à l'environnement d'ici 2015	% de pays ayant mis en place un programme de sensibilisation	32 %*	31 %	38 %	<p>En 2016, 21 pays du groupe ont mis en place un programme de sensibilisation soit 70 % des pays du top 20 en termes de chiffres d'affaires.</p> <p>Prochaine étape :</p> <p>» Continuer le déploiement de programmes de sensibilisation en priorité dans les filiales du top 20 qui ne l'ont pas encore fait</p>

\* Le chiffre présenté en 2014 ne couvre que les pays ayant déployé la Stratégie Développement Durable de JCDecaux

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

#### Nos actions

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

**sensibiliser** et de les **former au développement durable** pour qu'ils participent pleinement au déploiement de la Stratégie et au succès de l'entreprise sur le long terme.

### Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2016	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Former l'ensemble de l'Exécutif Management du groupe au développement durable à fin 2016	% de pays ayant mis en place une formation de l'Exécutif Management au développement durable	31 %	<p>17 pays du groupe ont mis en place des formations de l'Exécutif Management au développement durable</p> <p>Prochaine étape :</p> <p>» Poursuivre le déploiement de ces formations en 2017 pour atteindre 100 % en 2018</p>
Sensibiliser les collaborateurs via une formation en ligne (e-learning) au développement durable à fin 2016	% de pays ayant déployé la formation en ligne au développement durable	9 %	<p>La formation a été mise à disposition des pays fin 2016 et a été déployée par 5 pays avant la fin 2016</p> <p>Prochaine étape :</p> <p>» Poursuivre le déploiement courant 2017</p>
Former 100 % des collaborateurs au développement durable à fin 2018	Reporting prévu en 2017		

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

#### Nos actions

Il est important que chaque collaborateur du groupe ait une bonne compréhension du modèle économique, de l'histoire et des valeurs de JCDecaux, pour en faire les ambassadeurs de l'entreprise. **Chaque nouveau collaborateur est donc sensibilisé au modèle économique de JCDecaux** lors de son intégration au groupe (séminaire d'intégration, livret d'accueil...).

Une fiche présentant le modèle économique de l'entreprise est également mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur le site Intranet du groupe.



## » FOCUS MODÈLE ÉCONOMIQUE DE JCDECAUX

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 de services pour les citoyens (accessibilité, mobilité douce, connectivité, etc.)

- Il s'inscrit dans l'économie de la fonctionnalité: JCDecaux met à disposition des mobiliers de haute qualité environnementale, conçus pour durer dans le temps, qui restent sa propriété, sont entretenus par les équipes JCDecaux et peuvent être renouvelés 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

## 7.3. Les relations avec les villes, les collectivités et les sociétés de transport

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

L'amélioration de la qualité de vie dans les villes et dans les transports constitue un objectif majeur et partagé par tous: usagers de l'espace public, autorités locales, opérateurs de mobilité, et l'ensemble des acteurs économiques. Inventer des solutions durables pour répondre aux mutations urbaines, est donc un engagement historique de JCDecaux. Des Atribus® aux systèmes de Vélos en Libre-Service, des sanisettes à entretien automatique aux objets connectés de la ville "intelligente", JCDecaux anticipe et explore les nouvelles dimensions que vont revêtir les espaces urbains : la ville ouverte, la ville connectée et la ville ingénieuse.

### JCDecaux se met au service d'une ville et d'une mobilité intelligentes et durables :

#### Illustrations



**En contribuant à l'efficacité et à l'efficacité énergétique de la ville**

- » JCDecaux propose des mobiliers analogiques sobres en énergie grâce à des technologies éco-efficientes et des systèmes de pilotage d'éclairage à la pointe
- » Les mobiliers, conçus pour durer dans le temps, peuvent être renouvelés et réutilisés dans le cadre de nouveaux contrats
- » Certains mobiliers de JCDecaux permettent la collecte sélective de déchets (piles, verre, papier,...) et contribuent ainsi à sensibiliser les usagers à la protection de l'environnement
- » Se référer à la partie 5, Notre engagement environnemental, pour plus d'informations



**En utilisant le numérique pour apporter plus de services**

- » JCDecaux, à travers la création de mobiliers aux concepts innovants et interactifs – écrans tactiles (totems e-Village®,...) et prises USB – met les technologies à la disposition du plus grand nombre en ville. Ces innovations permettent d'augmenter l'autonomie des usagers en ville avec la mise à disposition et à jour en temps réel d'informations utiles à l'utilisateur, d'aides à l'orientation, à la mobilité, aux services de proximité, etc. A titre d'exemples : l'application MyVizito propose à l'utilisateur les activités et modes de transport les plus appropriés en fonction de son profil et de ses centres d'intérêt, et l'application 2kids1bag facilite les déplacements en permettant de louer une poussette, une trottinette ou encore un fauteuil roulant
- » En rendant accessible au plus grand nombre la téléphonie et Internet via le développement de small cells, services Wi-Fi et d'autres technologies (fibre optique,...), JCDecaux propose aux villes et sociétés de transport de s'inscrire dans une logique d'inclusion numérique. Depuis 2012, le libre accès à Internet est un droit fondamental selon l'ONU. Ces développements permettent aussi d'anticiper les problématiques autour de la qualité de la connectivité mobile
- » La mise à disposition de ces nouvelles technologies s'accompagne systématiquement d'un droit à l'anonymat et à la protection des données personnelles (se référer à la partie 7.6, La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée)
- » Grâce à la possibilité qu'apporte le digital de mettre à jour des informations en temps réel, les mobiliers peuvent aussi être utilisés comme supports de communication par les messages d'intérêt public, comme par exemple des alertes catastrophe naturelle, enlèvement, pic de pollution, etc. Cette utilisation du digital est actuellement proposée par JCDecaux USA, Chine, et Portugal, et est en cours de déploiement dans 7 autres pays du groupe
- » JCDecaux facilite la concertation et la participation de tous en faisant de l'utilisateur un acteur et en lui permettant de donner son avis notamment à travers des enquêtes de satisfaction dans le domaine du Vélo en Libre-Service ou dans le cadre de mise en place de pilotes et expérimentations



**En apportant des produits et services accessibles à tous**

- » JCDecaux favorise la création de mobiliers accessible à tous. C'est le cas notamment du « sanitaire automatique à accès universel Patrick Jouin », pour lequel JCDecaux s'est vu remettre le « Prix de l'Autonomie 2011 » par l'Association des Paralysés de France. Dans le prolongement de cette réalisation, JCDecaux a conclu un partenariat avec la fédération des aveugles de France afin de développer davantage l'accessibilité des villes pour les personnes mal et non voyantes
- » Les systèmes de Vélos en Libre-Service sont aussi un moyen de développer une mobilité douce et partagée par le plus grand nombre dans les villes
- » L'accessibilité pour tous est aussi favorisée dans la relation client. Ainsi, en 2015, Cyclocity® (filiale de JCDecaux en charge des systèmes de Vélos en Libre-Service) a mis en place un service gratuit permettant aux usagers malentendants d'échanger en toute autonomie par téléphone avec les Centres de Relation Clients grâce à une communication vidéo

## Illustrations



**En contribuant à l'embellissement de l'espace urbain et au confort et bien-être en ville**

- » Concevoir des mobiliers innovants et design, c'est un engagement historique de JCDecaux. En témoigne l'attribution du prix Janus de la Cité, en novembre 2016, pour l'abri voyageurs de Paris, par l'Institut français du Design qui distingue les réalisations des entreprises qui conjuguent design, succès économique et améliorent au quotidien le cadre de vie des citoyens
- » L'approche de JCDecaux est de « dé-densifier le patrimoine » par l'implantation de mobiliers publicitaires selon une stratégie d'emplacements qualitatifs et par l'utilisation de panneaux déroulants ou d'écrans digitaux
- » L'activité de JCDecaux favorise l'utilisation des transports publics via les abris voyageurs, et des modes de transport doux - le vélo, la marche - via les systèmes de Vélos en Libre-Service et la signalétique
- » Chaque fois que l'espace le permet, JCDecaux ajoute des assises au mobilier urbain pour un meilleur confort et convivialité en ville (assises tours d'arbres, bancs arrière, ...). C'est le cas notamment des abris voyageurs de Paris
- » JCDecaux contribue aussi à ramener la nature en ville dans des lieux à dominance minérale forte via la végétalisation de toitures d'abris voyageurs, permettant dans le même temps de lutter contre les phénomènes d'îlots de chaleur urbain et de favoriser le retour de la biodiversité en ville. JCDecaux a mis en place ce type de mobiliers à Paris, dans 4 villes de Suède, à Bogota et à Manchester

JCDecaux soutient aussi des initiatives culturelles, artistiques et des associations locales à travers la mise à disposition d'espace d'affichage gracieux. Pour plus de détails se référer à la partie 7.7. La contribution de JCDecaux aux communautés locales.

Le développement de solutions pour la ville intelligente et durable implique non seulement que les acteurs privés et publics travaillent ensemble, mais aussi que se nouent des partenariats entre entreprises et notamment entre les grandes entreprises et les startups. C'est pourquoi, JCDecaux accompagne et investit dans des start ups innovantes et apporteurs de solutions pour la ville de demain. Par exemple, la startup Diduenjoy a été sélectionnée par JCDecaux pour co-créer une approche inédite dans le domaine du « Place Research », c'est-à-dire la capacité à conduire des enquêtes auprès du grand public en mobilité.

Dans les deux expérimentations déjà effectuées – retour d'expérience des abonnés de VLS et d'utilisateurs Wi-Fi – Diduenjoy a proposé une solution permettant à l'utilisateur de donner son avis en moins de 10 secondes tout en étant en mobilité. JCDecaux est aussi partenaire de structures accueillant les start ups comme Cap Digital, Paris&Co, Innov&Connect ou encore les Grands Prix de l'Innovation de la Ville de Paris, un événement fondamental du soutien apporté aux acteurs de l'écosystème de l'innovation et la vitrine du dynamisme économique et technologique de Paris.



## » FOCUS UNE MOBILITÉ DOUCE ET PARTAGÉE GRÂCE AUX SYSTÈMES VÉLOS EN LIBRE-SERVICE

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

Pionnier de la mobilité douce avec l'installation des premiers Vélos en Libre-Service à Vienne 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.

**14 ans d'expérience internationale**

**700 000 abonnés longue-durée et 3,2 millions d'utilisateurs occasionnels par an**

**Plus de 52 000 vélos mis à disposition dans 70 villes et 13 pays**

**Plus de 570 millions de trajets effectués depuis 2003**

**91% des utilisateurs de Vélib', le système de VLS JCDecaux déployé à Paris et dans les villes limitrophes qui comprend 23 600 vélos, sont satisfaits du service dans sa globalité en 2016 <sup>(1)</sup>**

La réussite des systèmes de VLS de JCDecaux repose sur une volonté, dès l'origine, de démocratiser ce service et d'en faciliter les usages 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, opérations de communication régulières pour développer et fidéliser les usagers, ... 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 des relations client. La Direction client France est certifiée NF Service « Relation client » depuis juillet 2014 et « Élué Service Client de l'Année 2017 » dans la catégorie « Transport individuel de personnes » pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive.

En avril 2015, JCDecaux a lancé le Vélo en Libre-Service à assistance électrique avec batterie portative (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 enrichie et connectée 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 4 fois la distance moyenne parcourue à Vélo en Libre-Service.

Exemples de systèmes de Vélos en Libre-Service :



<sup>(1)</sup> Etude réalisée en ligne par l'institut TNS Sofres du 22 au 30 novembre 2016 auprès de 509 abonnés annuels et utilisateurs occasionnels

## 7.4. Les relations avec les annonceurs

A l'heure du tout virtuel, le média JCDecaux est l'unique point de rencontre dans la vie réelle et urbaine entre les consommateurs et les marques. A travers ses réseaux de mobiliers à échelle internationale, nationale et locale, JCDecaux a pour objectif d'orchestrer des rencontres entre les marques et les consommateurs au sein de l'espace urbain grâce à des campagnes ciblées et dynamiques.

L'essor du digital permet à JCDecaux de développer davantage de solutions au service des marques et des consommateurs : des contenus interactifs et innovants permettant de mieux cibler une audience plus mobile, connectée et en demande d'interactivité. Ainsi, les annonceurs peuvent construire leur campagne programmatique et calibrer cible et objet du message, en temps réel.

### JCDecaux OneWorld, point d'accès mondial pour les marques

OneWorld est une entité centralisée au sein de JCDecaux, présente dans de grandes mégapoles (Paris, New York, San Francisco, Madrid, Londres et Shanghai) 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.

Avec Oneworld, JCDecaux met à disposition de ses clients internationaux des réseaux internationaux et des études d'impacts innovantes sur la relation entre l'annonceur et son audience. Ces études constituent un élément distinctif dans notre compétence marketing par rapport à nos concurrents. A titre d'exemple, « Global Shopper Connections » est l'une de ces études. Dévoilée par JCDecaux en octobre 2016, cette enquête internationale passe au crible les habitudes d'achat des Global Shoppers les plus aisés, leurs préférences en matière de marques et leurs motivations lorsqu'ils voyagent à l'étranger. Cette étude apporte des informations détaillées sur 12 marchés en Europe, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord et du Sud et 6 segments clés (mode, parfumerie, cosmétiques, chaussures/marochinerie, lunettes de soleil/horlogerie/bijouterie et électronique). Elle suit les Global Shoppers lors de leurs voyages à l'étranger en analysant la place du shopping dans leur processus de choix de destination, leurs canaux de communication favoris et l'importance du shopping dans leur expérience du voyage.

### JCDecaux contribue au dynamisme des économies nationales et au commerce de proximité

Au niveau national, JCDecaux permet aux acteurs économiques de rayonner sur l'ensemble du territoire à travers des réseaux de mobiliers nationaux. Pour favoriser davantage ce rayonnement, les entités nationales de JCDecaux mettent aussi en place des programmes d'études et d'analyse de données permettant aux annonceurs de mieux connaître les consommateurs et de mesurer l'efficacité des campagnes. C'est le cas de JCDecaux France à travers le lancement du programme « Smarter » en 2015. Cet outil de haute précision, offre aux marques la possibilité d'optimiser le contexte dans lequel s'inscrivent leurs campagnes, de susciter des rencontres plus riches avec leurs publics et d'accélérer l'efficacité publicitaire.

Au niveau local, JCDecaux promeut également l'affichage de campagnes d'annonceurs locaux et régionaux *via* des plateformes ouvertes et évolutives. C'est le cas de MonAffiche.be en Belgique ou de la solution EasyWay en France. Grâce à ces sites, JCDecaux permet aux commerces de proximité de sélectionner et d'évaluer les meilleurs emplacements pour leur communication.

### Des offres vertes et des campagnes JCDecaux Live de sensibilisation adaptées aux stratégies développement durable des annonceurs

Pour leurs campagnes d'affichage, les annonceurs 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 également une option de compensation intégrale de l'électricité utilisée par les mobiliers pendant la campagne par de l'énergie renouvelable.

**JCDecaux Live** est le nom donné aux activités événementielles et de diversification de JCDecaux dans différents pays du groupe. A travers JCDecaux Live, des opérations spéciales et des événements peuvent être organisés pour sensibiliser le public à des causes sociales ou environnementales. A titre d'exemple, à l'occasion de la période estivale 2016 et à la demande de l'institut de cancer de Nouvelle-Galles du sud (Australie), JCDecaux a transformé les Atribus® situés près des plages en distributeurs de crème solaire pour inciter les vacanciers à se protéger du soleil.

### La créativité et l'excellence des services de JCDecaux reconnus

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 mars 2016, JCDecaux Airport Paris a remporté le premier prix de la catégorie « Best Concourse Advertising Campaign » des Moodies Awards, pour son expérience Wi-Fi
- En août 2016, JCDecaux Hong Kong a remporté 9 prix lors des « Sparks Awards 2016 » pour ses campagnes publicitaires novatrices
- En août 2016, JCDecaux Singapour a remporté le prix du « Best Use of Out-of-Home » lors de l'événement « Singapore Media Award 2016 »
- En septembre 2016, à l'occasion de la 8<sup>ème</sup> cérémonie annuelle des MOST Awards qui récompense la performance des services délivrés sur l'ensemble du continent africain, JCDecaux Afrique a reçu le prix de « Media Owner Africa » tous secteurs confondus (TV, Presse, Radio, etc.)
- En octobre 2016, JCDecaux Hong Kong Cityscape est arrivé en première position des médias « Out-of-Home » selon le sondage annuel sur les médias réalisé par le Marketing Magazine
- En novembre 2016, JCDecaux France a reçu 2 prix et une mention lors du Grand Prix de la Communication Extérieure 2016, grâce à des campagnes événementielles réalisées par JCDecaux Creative Solutions et JCDecaux Live
- En novembre 2016, et pour la 5<sup>ème</sup> fois consécutive, JCDecaux Espagne a été élue « Meilleure Entreprise de Communication Extérieure » par la revue Control
- En décembre 2016, JCDecaux Singapour a reçu pour la 9<sup>ème</sup> fois le prix « Media Company of the Year » et a remporté le « Singapore Media Awards 2016 » dans la catégorie « Out of home »



## 7.5. Les relations avec les usagers

JCDecaux accorde une grande importance à sa relation avec les utilisateurs finaux de ses produits et services. Pour préserver leur confiance sur le long-terme et ainsi l'acceptabilité sociétale de ses activités, JCDecaux s'assure avant tout de la sécurité de ses dispositifs, et déploie des procédures de contrôle des contenus publicitaires affichés et des actions de médiation avec les usagers (en plus des enquêtes de satisfaction réalisées, tel que décrites dans la partie 7.3. Les relations avec les villes, les collectivités et les sociétés de transport).

### La santé et la sécurité des usagers

La qualité du service et des équipements a fait la renommée de JCDecaux depuis toujours et constitue une des valeurs fondamentales du groupe. JCDecaux possède sa propre Direction des Etudes. Certifiée ISO 9001 et ISO 14001, la Direction des Etudes garantit la conception de produits respectant l'ensemble des normes d'accessibilité et de sécurité applicables ainsi que les homologations nécessaires. Pour cela, de nombreuses simulations (de résistance, performance,...) et tests (de résistance thermique,...) sont réalisées permettant d'intégrer différents critères dès la conception des mobiliers afin de s'assurer de la sécurité des mobiliers. Des contrôles qualité sont ensuite réalisés à chaque étape du cycle de production, garantissant ainsi des produits de grande qualité, sans danger pour les usagers.

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

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

Des opérations ponctuelles de sensibilisation des utilisateurs de systèmes de Vélos en Libre-Service sur la sécurité routière sont également menées. Depuis 2014, JCDecaux organise des événements pour initier les plus jeunes à la pratique du vélo. Durant ces événements des petits vélos conçus par JCDecaux sont mis à la disposition des enfants qui sont invités à se familiariser avec le code de la route sur circuit fermé. En 2016, ces événements ont été déployés à Paris, Marseille, Lyon, Nantes, Besançon, Mulhouse et Nancy.

### 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.

Chaque entité de JCDecaux veille à mettre en œuvre une procédure de conformité des visuels avec les lois et réglementations applicables et s'assurer que les visuels abordant certains thèmes spécifiques (alcool, nudité-lingerie, violence, pornographie indirecte, vertus écologiques de produits, tabac...) soient examinés avec une attention particulière.

En 2016, 19 pays du groupe sont dotés d'une procédure de contrôle des visuels prenant en compte la sensibilité du public en plus de la vérification de la conformité légale, lors de la validation des visuels publicitaires.

Au total, 3450 visuels ont été refusés ou ont dû être retravaillés en 2016 du fait de non-conformité à la législation, à la Charte Ethique groupe, ou de la possibilité du visuel à heurter certains publics (prise en compte de la sensibilité du public). Une proportion importante des visuels ont été refusés ou retravaillés en Chine.

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. En cas de refus, le visuel doit être retravaillé et resoumis à l'approbation du Comité de Déontologie de l'Affichage.

### La médiation avec les usagers des systèmes de Vélos en Libre-Service

JCDecaux attache une très grande importance à la qualité de ses relations avec les clients des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS). Une cellule Médiation VLS France a ainsi été créée en 2011 pour favoriser le règlement amiable des différends entre les usagers et JCDecaux. Depuis 2012, la médiation VLS France JCDecaux est référencée par la Commission de la Médiation de la Consommation et fait partie de l'Association Nationale des Médiateurs. Cette cellule travaille en toute indépendance et impartialité conformément aux dispositions de la Charte de la Médiation de la Commission de la Médiation. Elle est composée d'un médiateur assisté de deux collaborateurs et couvre tous les systèmes VLS présents en France.

En 2016, six filiales européennes de JCDecaux ont également mis en place des dispositifs pour faciliter la médiation avec les usagers de systèmes de VLS.

### Bilan 2016 de la médiation en France

Parmi les 759 saisines du médiateur en 2016, 587 dossiers ont été traités et clôturés, 35 sont en cours de traitement et 137 ont été redirigés vers les différents services compétents (assurance, centre relation clientèle, supervision, régulation).

En 2016, 92 mineurs ont participé à l'initiative « tu casses, tu ré pares » dans le cadre de mesures de réparations pénales. Ces mesures mise en place depuis 2013, et qui couvrent aujourd'hui Vélolib', Vélo'v et VélÔToulouse, permettent à des primo délinquants ayant commis des atteintes matérielles aux systèmes de VLS, d'être accueillis dans les ateliers de Cyclocity®, pour y exécuter leur mesure de réparation de cycle. L'objectif de ces mesures est de poursuivre un but éducatif et pédagogique afin d'éviter les récidives et les situations de ruptures sociales. Le 15 janvier 2016, ces mesures ont été étendues aux majeurs grâce à la signature, avec le Ministère de la Justice, d'une convention nationale relative à l'offre de travail d'intérêt général et de mesures de réparation pénale.

Afin de continuer à améliorer le processus de médiation, une enquête de satisfaction a été menée en 2016 en partenariat avec l'Université de Lyon, auprès des usagers de VLS. Cette enquête, envoyée sous la forme d'un questionnaire anonyme, a permis de mesurer le ressenti des clients avant et après leur passage en Médiation. En 2017, l'enquête Médiation sera approfondie, avec la mise en place de différents questionnaires à envoyer à différents stades du processus de Médiation dans le but d'avoir un suivi systématique à chaque étape de la médiation.

## 7.6. La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée

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

En France, à travers la publication, début 2017, de sa Politique de Protection des Données à caractère Personnel et de la Vie Privée (disponible sur [www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)), JCDecaux réaffirme son engagement à respecter notamment les 5 principes fondamentaux de la loi Informatique et Libertés :

- la finalité de tout traitement est déterminée, explicite et légitime
- les données collectées sont adéquates, pertinentes et non excessives
- la durée de conservation des données n'excède pas la durée nécessaire à la finalité poursuivie
- les personnes concernées par le traitement de leurs données sont informées et leurs droits (accès, rectification, suppression, opposition) sont respectés
- des mesures spécifiques de protection et de sécurisation des données personnelles sont mises en œuvre

Plus largement ces principes fondamentaux sont respectés par les sociétés du groupe en Europe, pour tout traitement de données personnelles relatif à nos clients, partenaires, candidats, fournisseurs, internautes...

Hors Europe, chaque filiale s'engage à se conformer à sa réglementation locale en matière de protection des données personnelles.

Plus spécifiquement en France, un Correspondant Informatique et Libertés (CIL mutualisé), s'assure de la conformité de l'ensemble des traitements pour les entités françaises du groupe, avec le support de son réseau de 21 Relais Informatique et Libertés (RIL). Des Référents Protection des Données Personnelles sont également présents dans chacune des filiales européennes du groupe.

En 2016, le CIL, avec le support du réseau RIL, a poursuivi ses actions de sensibilisation des collaborateurs et de mise en conformité des traitements de données (dispositifs de Vélos en Libre-Service, CRM, SIRH, réseaux Wi-Fi...). Des audits de conformité approfondis ont été conduits sur certains traitements après mise en œuvre. Des recommandations ont également été transmises aux filiales internationales (UE et hors UE), sur demande, dans le cadre d'un échange de bonnes pratiques. Un plan d'action a été élaboré en vue de préparer le groupe à l'entrée en vigueur, en mai 2018, du nouveau Règlement Européen relatif à la protection des données à caractère personnel.

Afin d'assurer la **sécurité des Systèmes d'Information**, un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), assisté d'un réseau de « Hub Managers » régionaux et d'IT managers présents dans chaque pays du groupe, déploient la Politique Sécurité Informatique de JCDecaux. Ce réseau organise également la veille active et les audits réguliers (internes et externes) des Systèmes d'Information JCDecaux ainsi que ceux des fournisseurs clés du groupe.

Aucune fuite, ni aucun vol de données personnelles n'ont été recensés au cours de l'année 2016.

## 7.7. La contribution de JCDecaux aux communautés locales

### L'implantation locale

JCDecaux est présent dans plus de 75 pays, 4 435 villes de plus de 10 000 habitants, 230 aéroports et 280 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Ainsi, JCDecaux contribue au développement économique et crée des emplois là où l'entreprise s'implante. Les activités et métiers de JCDecaux sont par nature ancrés dans les territoires au plus près des mobiliers urbains. JCDecaux emploie donc localement des agents de terrain et des sous-traitants. Quand cela est possible, les mobiliers sont fabriqués par des fournisseurs locaux. Enfin à travers sa politique de fiscalité responsable, JCDecaux s'est engagé à veiller à ce que l'impôt soit payé dans chaque juridiction dans lesquelles le groupe est présent, conformément aux lois et règlements en vigueur (voir le chapitre Politique fiscale p. 87 pour plus d'informations), contribuant ainsi à la création de valeur localement.

### 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 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, JCDecaux témoigne de son soutien en affichant gracieusement des faces publicitaires sur ses réseaux ou en apportant un soutien financier.

En 2016, 30 pays du groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, la santé, la recherche médicale, l'égalité des chances, la protection de l'environnement, la culture et d'autres domaines. 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 27 millions d'euros en 2016.

Dans le domaine de la culture, JCDecaux a continué à soutenir deux événements majeurs sur le thème du graphisme : le « Graphic Design Festival » du 11 janvier au 22 février 2016 et la Fête du Graphisme à Paris et Bruxelles du 6 janvier au 16 février 2016.

A l'occasion du Graphic Design Festival, JCDecaux a mis à disposition 1 600 mobiliers urbains dans Paris et des écrans digitaux à Londres et à New York, pour une exposition de 19 créations graphiques sur le thème du Sport « Creative Sport ». Ce dispositif d'affichage international déployé en simultané par JCDecaux a permis d'offrir une visibilité urbaine exceptionnelle aux graphistes et à leurs créations.

En tant que partenaire fondateur de la Fête du Graphisme, JCDecaux a mis à disposition 1 800 mobiliers dans Paris et Bruxelles offrant ainsi une visibilité urbaine exceptionnelle aux graphistes et à leurs créations sur le thème « Célébrer la Ville ». JCDecaux a, de plus, créé une exposition urbaine temporaire de 23 totems (soit 46 faces) pour « Célébrer la Ville » sur les Champs-Élysées et magnifier ainsi 39 œuvres sur la plus belle avenue du monde. Suite à ces deux événements les affiches créées par des designers de renom sont entrées dans les collections du Fonds municipal d'art contemporain de la Ville de Paris.

JCDecaux soutient la candidature de la France à 2 grands événements internationaux : l'exposition universelle 2025 et les jeux olympiques 2024. Avec ces partenariats, JCDecaux souhaite accompagner la France et Paris dans deux occasions uniques d'accueillir le monde et mettre tout son savoir-faire pour promouvoir Paris, vitrine des innovations du groupe depuis plus de 40 ans.



Autres exemples d'actions de soutien mises en œuvre par différentes filiales de JCDecaux :

Dans le domaine de la santé et de la lutte contre la pauvreté, JCDecaux Espagne soutient depuis de nombreuses années plusieurs associations – Médecins sans Frontières, la Croix rouge et UNICEF – à travers des dons de faces gracieuses.

Dans le domaine de l'environnement, JCDecaux Chine première entreprise à avoir soutenu l'initiative Earth Hour du WWF en Chine, a renouvelé son soutien en 2016 à travers l'affichage gracieux sur 602 mobiliers urbains de la campagne Earth Hour à Shanghai, Pékin, Chongqing, Guangzhou et Ningbo. Par son action, JCDecaux Chine participe à l'émergence des consciences sur les problématiques environnementales en Chine. JCDecaux Chine a également apporté son soutien à la lutte contre le trafic d'animaux sauvages en 2016 à travers la promotion de l'initiative « Say No to Illegal Wildlife Trade » de septembre à octobre sur les mobiliers JCDecaux du métro de Shanghai.

### 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 ces relations, 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 des indices extra-financiers, JCDecaux donne accès à des informations sur son approche en matière de développement durable et participe régulièrement à des événements tels que des conférences et roadshows où les entreprises et les investisseurs se rencontrent.

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

A fin 2016, 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 :

### Dow Jones Sustainability Index Europe (DJSI)

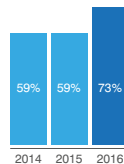


En 2016, JCDecaux rejoint le DJSI et obtient les prix « Bronze Class 2017 » et « Industry Mover 2017 » récompensant l'engagement, la transparence et les résultats du groupe en matière de développement durable.

#### Notre meilleure performance obtenue en 2016

73/100

(Moyenne de l'industrie : 40)



### FTSE4Good index series



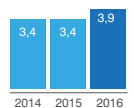
FTSE4Good

Depuis 2014, le score global obtenu par JCDecaux est en progression, notamment sur les critères sociaux et de gouvernance.

#### Notre meilleure performance obtenue en 2016

3,9/5

(Moyenne du secteur non disponible)



### Carbon Disclosure Project (CDP) Climate Change



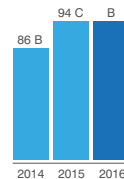
Depuis 2011, JCDecaux répond au CDP et maintient sa performance en termes de transparence et de maîtrise de ses émissions de gaz à effet de serre.

#### Une performance maintenue en 2016

B

(Moyenne de l'industrie : C)

(CDP a changé sa méthodologie de notation en 2016 et a fusionné la note de transparence et la note de performance pour ne donner qu'une seule note globale)



### MSCI ESG\*



2017 Constituent  
MSCI Global  
Sustainability Indexes

Depuis 2013, JCDecaux obtient la note AA, une position maintenue sur l'ensemble des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

#### Une notation maintenue en 2016

AA

(Moyenne du secteur non disponible)



### STOXX Global ESG Leaders indices



JCDecaux rejoint en 2016 les indices STOXX® Global ESG Leaders, une introduction à ces indices réussie avec un score de transparence largement supérieur à la moyenne du secteur.

#### Une introduction réussie en 2016

94C

(Moyenne du secteur : 76 C)

### Euronext Vigeo Eiris indices



En 2016, JCDecaux a rejoint l'indice World 120 de Vigeo Eiris, en plus d'être présent dans les indices Europe 120 et Eurozone 120 depuis de nombreuses années. Cette inclusion souligne la bonne performance de JCDecaux notamment sur les critères environnementaux, sociaux, droits de l'Homme et d'implication des communautés locales.

(Note globale non disponible)

### Ethibel Pioneer Ethibel Excellence Investment



Depuis 2009, JCDecaux fait partie des registres Ethibel PIONEER et Ethibel EXCELLENCE Investment. Cette sélection indique que l'entreprise fait mieux que la moyenne de son secteur en termes de responsabilité sociale des entreprises.

(Note globale non disponible)

### Oekom research Corporate Responsibility



Depuis 2013, Oekom research classe JCDecaux dans sa liste « Prime ». Ce classement confirme que JCDecaux fait parti des 15 % d'entreprises ayant atteint le statut « Prime » au sein de l'univers de notation.

(Note globale non disponible)

\* L'inclusion de JCDecaux SA dans les indices MSCI, et l'utilisation de logos, marques déposées, logo du service ou noms d'indices MSCI, ne constituent ni un sponsoring, soutien, ou une promotion de JCDecaux SA par MSCI ou aucunes de ses filiales. Les indices MSCI sont la propriété exclusive de MSCI. MSCI et les noms d'indices MSCI et logos sont des marques déposées ou logo du service de MSCI ou de ses filiales.



世界初、酸化を防ぐ真空容器。  
いつでも鮮度そのまま、  
**“生シャンプー”**  
誕生。



商品の詳しい情報はウェブサイトでもご覧いただけます  
<http://www.reveur-hair.com> レビュー

KEIO 神南一丁目 Jinnan 1-Chome

神南一丁目  
Jinnan 1-Chome

行先  
渋谷駅  
Shibuya Station

路線	運賃	乗車時間
丸の内線	140円	10分
丸の内線	140円	10分
丸の内線	140円	10分

0

Abribus® dans le centre-ville de Tokyo, Japon

# LES ÉTATS FINANCIERS

<b>Commentaires sur les comptes consolidés</b> .....	<b>80</b>
Commentaires sur les comptes .....	80
Évolution récente et tendances.....	88
Politique d'investissement.....	89
Politique fiscale.....	89
<b>Comptes consolidés et annexe</b> .....	<b>92</b>
État de situation financière .....	92
État du résultat global de l'exercice :	
Compte de résultat et autres éléments du résultat global de l'exercice .....	94
État de variation des capitaux propres .....	96
Tableau des flux de trésorerie .....	97
<b>Annexe aux comptes consolidés</b> .....	<b>100</b>
Méthodes et principes comptables.....	100
Évolution du périmètre de consolidation .....	107
Information sectorielle .....	108
Commentaires sur l'état de situation financière.....	111
Commentaires sur le compte de résultat.....	129
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie .....	136
Risques financiers .....	138
Commentaires sur les engagements hors-bilan.....	140
Informations sur les parties liées.....	142
Informations sur les coentreprises.....	143
Informations sur les entreprises associées.....	148
Périmètre de consolidation .....	149
Événements subséquents.....	161
<b>Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA</b> .....	<b>162</b>
Commentaires sur l'activité .....	162
Commentaires sur les comptes .....	162
Délais de paiement fournisseurs.....	163
Charges non déductibles .....	163
Évolution prévisible et tendances .....	163
<b>Comptes annuels de la Société JCDecaux SA</b> .....	<b>164</b>
<b>Annexe aux comptes annuels de la Société JCDecaux SA</b> .....	<b>168</b>

## 1. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document de Référence. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2016 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêté de ces comptes, soit le 31 décembre 2016 et présentés avec des informations financières comparatives 2015 établies selon ce même référentiel.

### 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 47 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 a ainsi renforcé ses positions en Espagne, en Italie, au Brésil et aux Etats-Unis. En 2016, JCDecaux a acquis les activités d'Outfront Media présent au Mexique et en Amérique Latine, puis JCDecaux a conclu une alliance stratégique avec Caracol Television, numéro un en audience télévisée en Colombie, en lui cédant une participation de 25% dans le capital de sa filiale colombienne Eucol, et enfin JCDecaux a créé un partenariat avec le groupe Top Media présent au Panama et en Amérique Centrale, confirmant ainsi sa position de leader dans cette région.

### Synthèse de l'activité en 2016

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

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

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

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

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

<sup>(1)</sup> 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 ajusté hors effet de change et variation de périmètre. L'exercice de référence est inchangé par rapport aux données publiées, et la croissance organique est calculée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent au chiffre d'affaires de l'exercice en cours et en prenant en compte les variations de périmètre prorata temporis, mais en incluant les variations de chiffre d'affaires liés aux gains de nouveaux contrats et aux pertes de contrats précédemment en portefeuille. La croissance publiée correspond à la croissance organique augmentée de la croissance correspondant au chiffre d'affaires généré par les sociétés acquises et par les sociétés nouvellement intégrées au périmètre de consolidation (dans le cadre d'opérations de partenariat), et diminuée de l'impact négatif sur le chiffre d'affaires des cessions d'actifs, et augmentée ou diminuée de l'impact du change.

#### 1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

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

risques et avantages liés à l'activité, le groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation. Les charges d'escomptes sont déduites du chiffre d'affaires. Par ailleurs, le groupe fait un suivi distingué du chiffre d'affaires digital. Le chiffre d'affaires digital correspond aux ventes d'espaces publicitaires réalisées sur tous supports digitaux ou électroniques, installés pour une durée supérieure à 6 mois. Ces supports publicitaires digitaux peuvent être de technologies et tailles diverses, soit physiques (écrans à LED ou LCD), soit immatériels (Internet ou Wi-Fi).

#### 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 », et de services annexes à son chiffre d'affaires digital.

## 1.2. Évolution du chiffre d'affaires

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

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

##### Mobilier Urbain

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

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

- Chiffre d'affaires publicitaire

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

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 5,7 % sur l'année 2016. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni)

affiche une bonne croissance grâce à la digitalisation du plus grand réseau d'Abribus® publicitaires au monde à Londres où la plupart des 500 écrans ont été installés aux 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres 2016. L'Asie-Pacifique affiche une bonne croissance. L'Amérique du Nord est en légère augmentation. Le Reste du Monde est en hausse.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

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

## Transport

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

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

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

### Exercice clos au 31 décembre

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

<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni

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

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

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

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

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

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

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

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

## 2. La marge opérationnelle

### 2.1. Définitions

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

- la marge opérationnelle
- le résultat d'exploitation

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

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

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

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

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

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

### 2.2. Évolution de la marge opérationnelle

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

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

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

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

### 3. 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 20 ans.

#### 3.2. Évolution du résultat d'exploitation

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

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

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2016 une reprise nette de 16,5 millions d'euros, contre une reprise nette de 11,3 millions d'euros en 2015.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 46,1 millions d'euros en 2016, contre 46,8 millions d'euros en 2015.

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

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

#### Mobilier Urbain

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

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

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 14,6 millions d'euros en 2016, contre une reprise nette de 5,7 millions d'euros en 2015.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 40,9 millions d'euros en 2016, contre 42,5 millions d'euros en 2015.

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

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

## Transport

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

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions) ont représenté un montant de 48,1 millions d'euros en 2016, soit 3,5 % du chiffre d'affaires. Le faible niveau des charges d'amortissement enregistré sur ce segment d'activité comparativement à l'activité Mobilier Urbain traduit globalement le fait que les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain et dont le niveau des redevances est plus élevé, requièrent des investissements moindres. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 7,0 millions d'euros en 2016 contre une charge de 2,7 millions d'euros en 2015.

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

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

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

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

## Affichage

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

Les charges d'amortissement (hors dépréciations d'actifs enregistrées suite au test de perte de valeur et hors amortissements d'actifs incorporels lié au traitement comptable des acquisitions) ont représenté 31,5 millions d'euros en 2016, contre 28,2 millions d'euros en 2015. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent un produit de 5,3 millions d'euros (contre une charge de 3,4 millions d'euros en 2015).

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

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

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

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

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

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

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

## 4. Résultat financier

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

## 5. Impôts sur les bénéfices

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

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, est de 31,5 % en 2016 contre 30,8 % en 2015. Après retraitement de l'effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 32,9 % en 2016, contre 30,1 % en 2015.

## 6. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

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

## 7. Résultat net

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

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

## 8. Flux de trésorerie

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

### 8.1. Cash-flow disponible

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

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

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

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

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

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

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

#### 8.1.2. Investissements corporels et incorporels nets

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

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevés à 236,7 millions d'euros en 2015 et les encaissements sur cessions avaient représenté 7,3 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 229,4 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du groupe, d'un montant total de 211,8 millions d'euros, incluaient 179,1 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 32,7 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du groupe, d'un montant total de 24,9 millions d'euros, incluaient 10,6 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 14,3 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 159,8 millions d'euros en 2016, soit 72 % de l'ensemble du groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 23,5 millions d'euros en 2016. En 2015, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 136,3 millions d'euros, soit 64 % de l'ensemble du groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 21,8 millions d'euros en 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

## 8.3. Flux nets issus du financement

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

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

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

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

- 667,2 millions d'euros d'augmentations nettes des flux de financement
- +23,5 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IAS 39 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et divers reclassements

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

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

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

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

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

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

## 9. Gestion 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 2016, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 138 à 140 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 2016 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 2017 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 2016, le groupe a consacré 213,2 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 189,7 millions d'euros en 2015. Plus de 80% des investissements de croissance ont été dédiés à la digitalisation de notre patrimoine. Le groupe a également consacré 35,6 millions d'euros, contre 47,0 millions d'euros en 2015 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

#### 3.2. Principaux investissements futurs

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

### 4. POLITIQUE FISCALE

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

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

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

<sup>(1)</sup> « Base Erosion and Profit Shifting » = Erosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices

<sup>(2)</sup> Organisation de Coopération et de Développement Économiques



## ANNEXE 1

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

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

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

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



## ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

## Actif

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2016	31/12/2015
Goodwill	§ 4.1	1 360,8	1 271,6
Autres immobilisations incorporelles	§ 4.1	312,7	300,2
Immobilisations corporelles	§ 4.2	1 150,7	1 173,1
Titres mis en équivalence	§ 4.4	510,2	489,3
Investissements financiers	§ 4.5	0,7	0,8
Autres actifs financiers	§ 4.5	103,7	108,5
Impôts différés actif	§ 4.10	134,9	48,6
Créances d'impôts sur les sociétés		1,1	1,2
Autres créances	§ 4.6	30,2	32,9
<b>Actifs Non Courants</b>		<b>3 605,0</b>	<b>3 426,2</b>
Autres actifs financiers	§ 4.5	5,1	10,3
Stocks	§ 4.7	112,9	99,9
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	0,9	3,4
Clients et autres débiteurs	§ 4.8	907,8	887,1
Créances d'impôts sur les sociétés		19,1	17,0
Actifs financiers de trésorerie	§ 4.9	281,0	77,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 4.9	693,1	233,2
<b>Actifs courants</b>		<b>2 019,9</b>	<b>1 328,6</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>5 624,9</b>	<b>4 754,8</b>

## Capitaux Propres &amp; Passifs

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2016	31/12/2015
Capital		3,2	3,2
Primes		596,7	587,0
Réserves consolidées		1 583,1	1 492,6
Résultat net part du groupe		224,7	233,9
Autres éléments des capitaux propres		5,3	25,7
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2 413,0	2 342,4
Participations ne donnant pas le contrôle		21,0	-18,2
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>§ 4.11</b>	<b>2 434,0</b>	<b>2 324,2</b>
Provisions	§ 4.12	408,9	302,4
Impôts différés passif	§ 4.10	75,7	80,0
Dettes financières	§ 4.13	1 303,0	524,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	78,2	86,9
Autres créditeurs		16,1	9,9
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	0,0	0,0
<b>Passifs non courants</b>		<b>1 881,9</b>	<b>1 003,5</b>
Provisions	§ 4.12	83,0	41,2
Dettes financières	§ 4.13	83,0	175,5
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.14	32,0	33,8
Instruments financiers dérivés	§ 4.15	2,2	0,2
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 4.16	1 058,2	1 118,8
Passifs d'impôt exigible		45,2	42,8
Concours bancaires	§ 4.13	5,4	14,8
<b>Passifs courants</b>		<b>1 309,0</b>	<b>1 427,1</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>3 190,9</b>	<b>2 430,6</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>5 624,9</b>	<b>4 754,8</b>

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

### Compte de résultat

EN MILLIONS D'EUROS		2016	2015
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	§ 5.1	2 974,5	2 807,1
Coûts directs d'exploitation	§ 5.2	-1 961,5	-1 768,2
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 5.2	-484,9	-456,2
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE</b>		<b>528,1</b>	<b>582,7</b>
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 5.2	-197,5	-252,4
Perte de valeur des goodwill	§ 5.2	0,0	0,0
Pièces détachées maintenance	§ 5.2	-45,1	-45,4
Autres produits opérationnels	§ 5.2	8,1	8,9
Autres charges opérationnelles	§ 5.2	-41,3	-23,7
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>252,3</b>	<b>270,1</b>
Produits financiers	§ 5.3	13,2	7,8
Charges financières	§ 5.3	-32,0	-41,5
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>-18,8</b>	<b>-33,7</b>
Impôts sur les bénéfices	§ 5.4	-73,6	-72,9
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	95,2	81,4
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>255,1</b>	<b>244,9</b>
Résultat des activités abandonnées			
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>255,1</b>	<b>244,9</b>
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle		30,4	11,0
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>224,7</b>	<b>233,9</b>
Résultat de base par action (en euros)		1,057	1,071
Résultat dilué par action (en euros)		1,056	1,069
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 5.7	212 495 553	218 317 778
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 5.7	212 691 910	218 862 616

## Autres éléments du résultat global de l'exercice

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>255,1</b>	<b>244,9</b>
Ecart de conversion sur les opérations faites à l'étranger <sup>(1)</sup>	-23,1	50,4
Ecart de conversion sur les investissements nets à l'étranger <sup>(2)</sup>	1,9	-8,4
Couverture des flux de trésorerie	-0,2	-0,6
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	1,4	0,2
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	12,2	0,4
<b>Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>-7,8</b>	<b>42,0</b>
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-13,7	1,8
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	3,0	-0,7
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-0,8	-2,9
<b>Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>-11,5</b>	<b>-1,8</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>	<b>-19,3</b>	<b>40,2</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>235,8</b>	<b>285,1</b>
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	31,2	11,2
<b>RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE</b>	<b>204,6</b>	<b>273,9</b>

<sup>(1)</sup> En 2016, les écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -37,1 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -10,0 millions d'euros sur le Mexique, 7,0 millions d'euros sur Hong Kong, 6,0 millions d'euros sur le Brésil, 6,0 millions d'euros sur l'Afrique du Sud, et 7,3 millions d'euros sur le Guatemala. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,1 million d'euros suite aux variations de périmètre. 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.

<sup>(2)</sup> En 2016, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger comprennent le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour +0,4 million d'euros sur des prêts précédemment qualifiés d'investissements nets à l'étranger. 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													
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRES	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES DISPONIBLES À LA VENTE	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES				TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS	PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL	
							RÉSERVE DE CONVERSION	RÉSERVE DE RÉÉVALUATION	ECARTS ACTUARIELS/PLAFONNEMENT DES ACTIFS	AUTRES				
<b>CAPITAUX PROPRES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	3,4	1 064,7	0,0	1 608,9	0,9	-0,1	27,1	0,9	-43,6	0,8	-14,0	2 663,0	-23,6	2 639,4
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	0,0	19,2		-0,3							0,0	18,9	0,6	19,5
Actions propres <sup>(2)</sup>														
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 <sup>(3)</sup>											0,0	0,0	3,2	3,2
Variations de périmètre <sup>(4)</sup>				-1,1					-0,4		-0,4	-1,5	3,0	1,5
Résultat de l'ensemble consolidé				233,9							0,0	233,9	11,0	244,9
Autres éléments du Résultat global				-0,6			42,4		-1,8		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
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	3,2	587,0	0,0	1 726,5	0,3	-0,1	69,6	0,9	-45,8	0,8	25,7	2 342,4	-18,2	2 324,2
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	0,0	5,8									0,0	5,8	-5,3	0,5
Distributions de dividendes				-118,9							0,0	-118,9	-14,2	-133,1
Paiements en actions			3,9								0,0	3,9		3,9
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(3)</sup>											0,0	0,0	0,4	0,4
Variations de périmètre <sup>(4)</sup>				-24,2			-0,3				-0,3	-24,5	27,2	2,7
Résultat de l'ensemble consolidé				224,7							0,0	224,7	30,4	255,1
Autres éléments du Résultat global				-0,2			-8,6		-11,3		-20,1	-20,1	0,8	-19,3
Résultat global	0,0	0,0	0,0	224,7	-0,2	0,0	-8,6	0,0	-11,3	0,0	-20,1	204,6	31,2	235,8
Autres				-0,3							0,0	-0,3	-0,1	-0,4
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	3,2	596,7	0,0	1 807,8	0,1	-0,1	60,7	0,9	-57,1	0,8	5,3	2 413,0	21,0	2 434,0

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> En 2015, 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.

<sup>(3)</sup> En 2016, exercice d'un engagement d'achat et nouveaux engagements. En 2015, exercice d'un engagement d'achat. Les effets nets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne donnant pas le contrôle pour respectivement + 10,1 millions d'euros en 2016 contre -5,5 millions d'euros en 2015.

<sup>(4)</sup> En 2016, mouvements de périmètre liés principalement à l'échange d'actifs avec Top Media et au rachat des minoritaires de la société Wall AG. En 2015, mouvements de périmètre liés 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).

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

EN MILLIONS D'EUROS		2016	2015
<b>RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS</b>		<b>328,7</b>	<b>317,8</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	-95,2	-81,4
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 10.4 & § 11.3	93,2	84,8
Charges liées aux paiements en actions	§ 5.2	3,9	2,9
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 5.2 & § 5.3	192,2	251,1
Plus et moins-values de cession et résultat sur variations de périmètre	§ 5.2 & § 5.3	1,1	-3,4
Charges nettes d'actualisation	§ 5.3	-5,7	12,9
Intérêts financiers nets	§ 5.3	15,0	12,1
Dérivés financiers, résultat de change et autres		5,1	28,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		18,0	21,8
- Variation des stocks		-15,9	8,6
- Variation des clients et autres créances		-13,2	-6,1
- Variation des fournisseurs et autres dettes		47,1	19,3
<b>FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>556,3</b>	<b>646,8</b>
Intérêts financiers payés		-17,6	-20,3
Intérêts financiers reçus		5,9	7,8
Impôt sur le résultat payé		-87,5	-97,5
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>§ 6.1</b>	<b>457,1</b>	<b>536,8</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		-233,9	-209,0
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-84,2	-99,2
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-14,1	-45,9
Total Investissements		-332,2	-354,1
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		6,3	7,1
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		7,8	5,6
Cessions d'autres immobilisations financières		13,3	5,3
Total Désinvestissements		27,4	18,0
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>§ 6.2</b>	<b>-304,8</b>	<b>-336,1</b>
Distribution mise en paiement		-133,1	-124,7
Réduction des capitaux propres		-5,5	-
Décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle		-21,3	-3,2
Rachat d'actions propres		-	-502,8
Remboursement d'emprunts à long terme		-88,8	-175,7
Remboursement des emprunts de location financement		-7,8	-8,3
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de trésorerie		-201,0	-
Besoin de trésorerie (Financement)		-457,5	-814,7
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle		8,8	-
Augmentation des capitaux propres		6,0	19,5
Augmentation des emprunts à long terme		763,8	18,2
Dégagement de trésorerie (Financement)		778,6	37,7
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT</b>	<b>§ 6.3</b>	<b>321,1</b>	<b>-777,0</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>		<b>473,4</b>	<b>-576,3</b>
Trésorerie nette d'ouverture	§ 4.13	218,4	783,2
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		-4,1	11,5
Trésorerie nette de clôture <sup>(1)</sup>	§ 4.13	687,7	218,4

(1) Dont 693,1 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -5,4 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2016 contre respectivement 233,2 millions d'euros et -14,8 millions d'euros au 31 décembre 2015.





<b>Annexe aux comptes consolidés .....</b>	<b>100</b>
Méthodes et principes comptables.....	100
Évolution du périmètre de consolidation .....	107
Information sectorielle .....	108
Commentaires sur l'état de situation financière.....	111
Commentaires sur le compte de résultat.....	129
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie .....	136
Risques financiers .....	138
Commentaires sur les engagements hors-bilan.....	140
Informations sur les parties liées.....	142
Informations sur les coentreprises.....	143
Informations sur les entreprises associées.....	148
Périmètre de consolidation .....	149
Événements subséquents.....	161

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Le 1<sup>er</sup> avril 2016, le groupe a finalisé *via* ses filiales JCDecaux Latin America et Corameq, l'acquisition de 100 % de l'activité d'Outfront Media Inc. en Amérique latine (85% de pourcentage d'intérêt), groupe présent en affichage grand format, affichage publicitaire des bus et également en mobilier urbain publicitaire. Avec désormais plus de 62 000 faces dans 12 pays d'Amérique Latine, JCDecaux consolide sa position dans les 3 principaux marchés publicitaires de la région, le Brésil, le Mexique, l'Argentine, ainsi qu'au Chili et en Uruguay.

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

Le 23 décembre 2016, le groupe a annoncé avoir conclu un accord de fusion avec Top Media, leader du secteur de la communication extérieure en Amérique Centrale. La nouvelle entité, JCDecaux-Top Media, dont le capital est détenu à 71 % par JCDecaux et à 29 % par Top Media, opère au Panama, au Guatemala, au Costa Rica, au Salvador, au Honduras et au Nicaragua. Cette fusion permet à JCDecaux de renforcer sa présence au Panama, au Guatemala, au Costa Rica et au Salvador, d'ajouter à son portefeuille des actifs très complémentaires au mobilier urbain et aux palissades, dans les segments du grand format et du transport, et de s'implanter au Honduras et au Nicaragua. Fort de 15 700 faces publicitaires et d'une présence dans les 6 pays d'Amérique Centrale, JCDecaux-Top Media offrira à ses annonceurs une couverture régionale complète et diversifiée ainsi qu'une visibilité inégalée au Panama.

Les principales acquisitions réalisées en 2016 sont détaillées au paragraphe 2.1 « Principaux mouvements de périmètre en 2016 ».

## 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 2016 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 2016, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 1<sup>er</sup> mars 2017, sont établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Ces Comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les principes retenus pour l'établissement de ces informations financières résultent de l'application :

- de toutes les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2016. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la

Commission européenne [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.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<sup>er</sup> janvier 2016 :

- L'amendement à IAS 1 « Initiative informations à fournir »
- Les amendements à IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables »
- L'amendement à l'IAS 19 « Cotisations des membres du personnel »
- Les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2010-2012
- Les amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune »
- Les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2012-2014

L'application de ces amendements et améliorations annuelles 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 antérieurs sont maintenus et sont précisés au paragraphe 1.19 « Engagements de rachat de minoritaires ». En particulier, les effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont comptabilisés en résultat financier, et sont alloués sur le résultat des participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le résultat net part du groupe.

Par ailleurs, le groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2016, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne.

Concernant IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, le groupe a détecté des impacts sur certaines transactions spécifiques. Le chiffrage de ces impacts est en cours d'évaluation.

Les autres normes et amendements dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2016 sont en cours d'analyse ; en particulier, les impacts attendus de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » sur les comptes du groupe sont significatifs puisqu'ils auront globalement pour effet de porter à l'actif en contrepartie d'une dette, une partie substantielle des engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés par le groupe dans le cadre de l'exploitation courante.

### 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'arrêt comptable, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture et les différences de change en résultant sont enregistrées dans le compte de résultat.

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi, en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date de cession de l'investissement ou de déqualification. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

## 1.4. 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<sup>er</sup> 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.

Le goodwill représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise, et diminuée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris évalués à la juste valeur.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le groupe procède à des tests de pertes de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.10 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill », une dépréciation des goodwill est constatée, le cas échéant. Une telle dépréciation n'est pas réversible.

Les éventuels badwill sont constatés directement au compte de résultat.

Dans le cadre de l'analyse de la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, le groupe est notamment amené à valoriser des contrats et à reconnaître ces éléments en immobilisations incorporelles pour leur juste valeur. Lorsque des contrats déficitaires sont identifiés, le groupe est amené à constater un passif.

Les normes IFRS offrent aux sociétés un délai maximum de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser l'évaluation à la juste valeur à la date d'acquisition des actifs et passifs obtenus.

Le groupe enregistre en autres charges opérationnelles les coûts directs liés à l'acquisition, à l'exception des coûts directs liés à l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle qui sont enregistrés en capitaux propres.

Pour les acquisitions réalisées par étapes successives, le groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue au moment de la prise de contrôle. La juste valeur de celle-ci est estimée sur la base du prix d'acquisition diminué de la prime de contrôle.

Pour toute cession partielle ou totale avec perte de contrôle, le groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, le résultat de cession de la quote-part cédée ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, 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 (Aribus®, MUPIs®, Seniors, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris®, etc.) sont amortis linéairement sur la durée de vie des contrats comprise entre 8 et 20 ans. Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique pouvant être inférieure à la durée des contrats. Les coûts de maintenance des mobiliers urbains sont comptabilisés en charges.

Les coûts actualisés de démontage de mobilier en fin de contrat sont comptabilisés à l'actif, en contrepartie d'une provision, et sont amortis sur la durée des contrats.

### Panneaux d'affichage

Les panneaux d'affichage font l'objet d'un mode d'amortissement propre aux pays concernés, déterminé en fonction de la réglementation et des conditions économiques locales.

La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 20 ans.

Les dotations aux amortissements sont déterminées selon les durées normales d'utilisation suivantes :

### Durées d'amortissement

#### Immobilisations corporelles :

- Bâtiments et constructions 10 à 50 ans
- Installations techniques, matériel et outillage (Hors mobiliers urbains et panneaux) 5 à 10 ans
- Mobiliers urbains et panneaux 2 à 20 ans

## Autres immobilisations corporelles :

- Agencements divers, aménagements 5 à 10 ans
- Matériel de transport 3 à 15 ans
- Matériel informatique 3 à 5 ans
- Mobilier 5 à 10 ans

## 1.10. 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 ».

Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du groupe est ramenée à zéro. Si le groupe estime être solidaire des pertes alors une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine.

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 coté sur un marché actif, est proche de la valeur d'utilité qui tient compte de la quote-part des capitaux propres et de la valeur probable de recouvrement.

Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées 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 couverture de flux de trésorerie (part efficace) ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. A ce jour, le groupe met en place principalement deux types de couverture des actifs et passifs financiers :

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine dues à l'évolution des conditions de marché. La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en

contrepartie du compte de résultat - mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près)

- la couverture de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. La part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est recyclé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat

La 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 antérieurs sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le groupe.

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. La contrepartie de cet excédent est imputée en diminution des participations ne donnant pas le contrôle 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 écoulee de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

Les plans de stock-options sont attribués sur la base d'objectifs individuels et des résultats du groupe. L'exercice des stock-options est soumis à des conditions de présence dans la société.

### 1.22.2. Actions gratuites

La juste valeur des actions gratuites est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant. Cette juste valeur de l'action gratuite est déterminée selon le cours à la date d'attribution diminué des dividendes futurs actualisés.

L'attribution de la totalité des actions gratuites s'effectue après une présence continue au sein du groupe définie en fonction des plans.

Le coût des services rendus est comptabilisé au compte de résultat par contrepartie d'une rubrique de capitaux propres, suivant un profil qui reflète les modalités d'acquisition des actions gratuites. Le délai d'acquisition court à compter de la décision du Directoire attribuant les actions gratuites.

### 1.22.3. Plans de souscription et d'achat dénoués par remise de trésorerie

Les plans de souscription et d'achat d'actions qui seront réglés sous forme de trésorerie, sont évalués à leur juste valeur et constatés en résultat, par contrepartie d'un passif. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

## 1.23. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du groupe provient principalement de la vente d'espaces publicitaires sur des équipements de mobilier urbain, des panneaux d'affichage et de la publicité dans les transports.

Les ventes d'espaces publicitaires, les locations et les prestations de services sont enregistrées en chiffre d'affaires linéairement sur la période de réalisation de la prestation. 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 lors d'une prise de contrôle par étape, les éventuels ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, ainsi que les éventuels badwill, les coûts directs liés aux acquisitions, et les éléments non récurrents.

Les charges nettes liées aux résultats des tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « Dotations aux amortissements et provisions nettes ».

## 1.26. Impôts différés et exigibles

Les impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale provenant pour l'essentiel des retraitements de consolidation (harmonisation des méthodes et durées d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, contrats de location financement, reconnaissance de contrats dans le cadre de la méthode de l'acquisition, etc.). Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées à la date de clôture.

Des impôts différés actif sur déficits reportables sont reconnus lorsqu'il est probable que le groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. Les prévisions sont réalisées sur un horizon de 3 à 5 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

Conformément aux normes internationales, le groupe a qualifié la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (« CVAE »), en France, comme étant un impôt. Cette qualification en tant qu'impôt sur le résultat entraîne la comptabilisation d'un impôt différé passif calculé sur la base des actifs amortissables des sociétés assujetties à la CVAE. Par ailleurs, la CVAE étant un impôt déductible de l'impôt sur les sociétés, sa comptabilisation génère un impôt différé actif.

## 1.27. Location financement et location simple

Les contrats de location financement, qui transfèrent au groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés à l'actif de l'état de situation financière au commencement du contrat de location à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

Les actifs faisant l'objet d'une location financement sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité ou de la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont qualifiés de contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat.

## 2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 2.1. Principaux mouvements de périmètre en 2016

Les principales variations de périmètre intervenues en 2016 sont les suivantes :

#### Acquisitions (prises de contrôle)

Le 1<sup>er</sup> avril 2016, les filiales JCDecaux Latin America et Corameq ont acquis chacune 50% du groupe Outfront Media Inc. en Amérique Latine. Le groupe Outfront Media est consolidé en intégration globale.

Le 5 juillet 2016, JCDecaux street furniture Belgium a acquis 73,36 % de la société DOOH, renommée JCDecaux Malls (Belgique) qui opère principalement des contrats d'affichage digital dans des centres commerciaux. Cette société est consolidée en intégration globale.

Le 23 décembre 2016, JCDecaux et Top Media ont fusionné leurs activités. Le nouvel ensemble JCDecaux-Top Media, dont le capital est détenu à 71 % par JCDecaux et à 29 % par Top Media, opère au Panama, au Guatemala, au Costa Rica, au Salvador, au Honduras et au Nicaragua. Ce nouvel ensemble est consolidé en intégration globale.

#### Autres variations

D'autres variations, notamment des liquidations, des cessions et des acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle sont détaillées au paragraphe 12 « Périmètre de consolidation ».

## 2.2. Effets des acquisitions

Les prises de contrôle réalisées en 2016 qui portent principalement sur l'activité latino-américaine d'Outfront Media, DOOH, Top Media et l'allocation dans le délai d'affectation de 12 mois du prix d'acquisition du groupe Cemusa acquis fin 2015 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		76,5
Actifs courants		18,1
<b>Total Actif</b>		<b>94,6</b>
Passifs non courants		123,3
Passifs courants		-22,6
<b>Total Passif</b>		<b>100,7</b>
<b>ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100 %</b>	(A)	<b>-6,1</b>
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	(B)	1,3
<b>CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE</b>	(C)	<b>102,3</b>
- dont actifs apportés <sup>(2)</sup>		17,3
- dont prix d'acquisition		85,0
<b>GOODWILL</b>	(D)=(C)-(A)+(B)	<b>109,7</b>
- dont Goodwill alloué aux sociétés mises en équivalence	(E)	0,2
<b>GOODWILL IFRS <sup>(1)</sup></b>	(F)=(D)-(E)	<b>109,5</b>
Prix d'acquisition		-85,0
Trésorerie nette acquise		4,6
Acquisitions de titres de participation sur l'exercice		-80,4

<sup>(1)</sup> L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions 2016

<sup>(2)</sup> Lié à l'échange d'actifs avec Top Media

L'allocation dans le délai d'affectation de 12 mois du prix d'acquisition de Cemusa n'a pas d'impact significatif sur le compte de résultat 2015 ; cet impact non significatif est comptabilisé dans le compte de résultat consolidé 2016. Les principales incidences au compte de résultat de la période de la remise à la juste valeur des actifs et contrats à la date d'acquisition de Cemusa, concernent la rubrique « Dotations aux provisions nettes de reprises » et figurent au paragraphe 5.2 « Charges d'exploitation nettes ».

Les valeurs des actifs et passifs acquis ainsi que les goodwill afférents à ces opérations sont déterminés de manière provisoire à l'exception de l'allocation du prix d'acquisition de Cemusa qui est définitive, et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation des goodwill qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois maximum après la date de prise de contrôle.

L'impact sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du groupe des acquisitions réalisées en 2016 est respectivement de 33,8 millions d'euros et de -2,2 millions d'euros. L'impact complémentaire sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du groupe si ces acquisitions avaient été réalisées au 1<sup>er</sup> janvier 2016 serait une hausse de 28,3 millions d'euros du chiffre d'affaires et une baisse de 1,3 million 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 2016 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires	1 523,7	1 373,7	495,4	3 392,8
Marge opérationnelle	405,4	182,0	59,1	646,5
Résultat d'exploitation <sup>(1)</sup>	194,8	130,6	27,7	353,1
Investissements corporels et incorporels nets <sup>(2)</sup>	178,2	36,4	27,7	242,3

<sup>(1)</sup> Dont une reprise nette relative aux tests de perte de valeur de +1,7 million d'euros : +1,6 million d'euros en Mobilier Urbain et +0,1 million d'euros en Transport.

<sup>(2)</sup> 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 <sup>(1)</sup>	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	3 392,8	-418,3	2 974,5
Marge opérationnelle	646,5	-118,4	528,1
Résultat d'exploitation	353,1	-100,8	252,3
Investissements corporels et incorporels nets	242,3	-14,7	227,6

<sup>(1)</sup> Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

L'impact de -418,3 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 -439,2 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » – et +20,9 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 2 974,5 millions d'euros.

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 <sup>(1)</sup>	184,7	154,6	18,2	357,5
Investissements corporels et incorporels nets <sup>(2)</sup>	152,0	44,9	32,5	229,4

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> 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 <sup>(1)</sup>	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

<sup>(1)</sup> 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.

## 3.2. Par zone géographique

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2016 :

EN MILLIONS D'EUROS	EUROPE <sup>(1)</sup>	ASIE-PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME-UNI	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	886,2	819,3	628,8	405,3	382,2	271,0	3 392,8

<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2015 :

EN MILLIONS D'EUROS	EUROPE <sup>(1)</sup>	ASIE-PACIFIQUE	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME-UNI	AMÉRIQUE DU NORD	TOTAL
Chiffre d'affaires	829,8	832,6	613,5	335,0	369,6	227,1	3 207,6

<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni.

Aucun client n'atteint le seuil de 10 % du chiffre d'affaires du groupe.

## 3.3. Autres informations

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2016 se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES <sup>(1)</sup>	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	506,0	-48,9	457,1
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	47,9	-29,9	18,0
Investissements corporels et incorporels nets <sup>(2)</sup>	-242,3	14,7	-227,6
<b>CASH-FLOW DISPONIBLE</b>	<b>263,7</b>	<b>-34,2</b>	<b>229,5</b>

<sup>(1)</sup> Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

<sup>(2)</sup> 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 2015 se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	-229,4	27,5	-201,9
<b>CASH-FLOW DISPONIBLE</b>	<b>333,4</b>	<b>1,5</b>	<b>334,9</b>

<sup>(1)</sup> Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

<sup>(2)</sup> 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 2016 et 2015 en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
VALEUR NETTE AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER	1 271,6	1 170,8
Perte de valeur	0,0	0,0
Sorties	-5,0	-0,2
Variations de périmètre	109,6	95,6
Conversion	-15,4	5,4
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 360,8	1 271,6

## 4.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2016 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP <sup>(1)</sup>	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTE, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER 2016	54,5	736,9	36,1	827,5
Acquisitions/Augmentations	5,3	8,5	11,8	25,6
Sorties		-47,8	-6,6	-54,4
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>		15,8		15,8
Conversion	0,9	-9,4	0,3	-8,2
Reclassements <sup>(3)</sup>	-0,2	25,8	-15,3	10,3
Réaffectation du Goodwill	-2,7	-2,5	-0,3	-5,5
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	57,8	727,3	26,0	811,1
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER 2016	-29,7	-478,1	-19,5	-527,3
Dotations	-4,9	-48,3	-0,5	-53,7
Perte de valeur		0,1		0,1
Sorties		46,7	6,6	53,3
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>		23,9		23,9
Conversion	-0,3	4,4	-0,4	3,7
Reclassements <sup>(3)</sup>	-0,1	-2,8	0,8	-2,1
Réaffectation du Goodwill	2,0	1,7		3,7
AMORTISSEMENTS/PORTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2016	-33,0	-452,4	-13,0	-498,4
VALEUR NETTE AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER 2016	24,8	258,8	16,6	300,2
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	24,8	274,9	13,0	312,7

<sup>(1)</sup> Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

<sup>(2)</sup> Ces montants sont liés aux acquisitions et aux liquidations de sociétés sur la période.

<sup>(3)</sup> 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 2015 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP <sup>(1)</sup>	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
<b>VALEUR BRUTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	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 <sup>(2)</sup>		2,5	-6,5	-4,0
<b>VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	54,5	736,9	36,1	827,5
<b>AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	-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 <sup>(2)</sup>		1,6	2,6	4,2
<b>AMORTISSEMENTS/PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	-29,7	-478,1	-19,5	-527,3
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	24,5	264,3	10,8	299,6
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	24,8	258,8	16,6	300,2

<sup>(1)</sup> Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

<sup>(2)</sup> 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	31/12/2016			31/12/2015
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	27,1	-1,4	25,7	26,8
Constructions	109,7	-70,4	39,3	21,1
Installations techniques, matériels et outillages	2 974,3	-2 035,8	938,5	991,2
Matériel de transport	141,0	-76,2	64,8	68,9
Autres immobilisations corporelles	163,0	-142,1	20,9	22,6
En cours, avances et acomptes	62,3	-0,8	61,5	42,5
<b>TOTAL</b>	<b>3 477,4</b>	<b>-2 326,7</b>	<b>1 150,7</b>	<b>1 173,1</b>

Variations de l'exercice 2016 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
<b>VALEUR BRUTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016</b>	28,2	89,4	2 991,7	351,8	3 461,1
- Dont location financement		2,4	5,4	42,7	50,5
- Dont coût de démontage			152,5		152,5
Acquisitions	0,1	1,4	144,1	88,8	234,4
- Dont acquisitions en location financement				5,6	5,6
- Dont coût de démontage			18,9		18,9
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage			0,9		0,9
Sorties	-0,1	-1,1	-135,3	-19,9	-156,4
- Dont sorties en location financement				-4,9	-4,9
- Dont coût de démontage			-10,4		-10,4
Variations de périmètre	1,6	17,8	3,3	2,8	25,5
Reclassements <sup>(1)</sup>		0,3	38,0	-54,0	-15,7
Réaffectation du Goodwill		3,8	-67,3	-2,8	-66,3
Conversion	-2,7	-1,9	-0,2	-0,4	-5,2
<b>VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	27,1	109,7	2 974,3	366,3	3 477,4
<b>AMORTISSEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016</b>	-1,4	-68,3	-2 000,5	-217,8	-2 288,0
- Dont location financement		-2,3	-5,4	-18,5	-26,2
- Dont coût de démontage			-90,6		-90,6
Dotations nettes des reprises		-3,4	-183,5	-21,4	-208,3
- Dont dotations sur location financement				-7,5	-7,5
- Dont coût de démontage			-15,7		-15,7
Perte de valeur				0,4	0,4
Sorties		1,0	130,5	18,1	149,6
- Dont sorties sur location financement				4,1	4,1
- Dont coût de démontage			8,0		8,0
Variations de périmètre			6,9	0,3	7,2
Reclassements <sup>(1)</sup>		-0,1	14,0	-1,2	12,7
Réaffectation du Goodwill			-5,6	2,0	-3,6
Conversion		0,4	2,4	0,5	3,3
<b>AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	-1,4	-70,4	-2 035,8	-219,1	-2 326,7
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016</b>	26,8	21,1	991,2	134,0	1 173,1
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	25,7	39,3	938,5	147,2	1 150,7

<sup>(1)</sup> 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 2015 en valeur brute et en valeur nette comptable :

EN MILLIONS D'EUROS	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECH, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
<b>VALEUR BRUTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	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 <sup>(1)</sup>		0,1	82,1	-82,3	-0,1
Conversion	1,1	0,2	10,1	2,6	14,0
<b>VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	28,2	89,4	2 991,7	351,8	3 461,1
<b>AMORTISSEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	-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 <sup>(1)</sup>				-0,2	-0,2
Conversion		-0,1	-12,5	-1,4	-14,0
<b>AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	-1,4	-68,3	-2 000,5	-217,8	-2 288,0
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015</b>	25,2	19,6	850,3	127,5	1 022,6
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	26,8	21,1	991,2	134,0	1 173,1

<sup>(1)</sup> L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2016, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 21 millions d'euros contre 24,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 et se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
Constructions	0,1	0,1
Matériel de transport	20,9	23,9
Autres immobilisations corporelles	0,0	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>21,0</b>	<b>24,3</b>

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 39,3 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 au Mexique pour 13,8 millions d'euros, en Espagne pour 7,4 millions d'euros, en Allemagne pour 6,4 millions d'euros et en France pour 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	31/12/2016			31/12/2015		
	GOOD-WILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS <sup>(1)</sup>	TOTAL	GOOD-WILL	ACTIFS CORPORELS/ INCORPORELS <sup>(1)</sup>	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	387,6	358,6	746,2	358,5	399,6	758,1
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	141,9	45,6	187,5	141,8	45,3	187,1
Aéroports Monde <sup>(2)</sup>	123,5	71,6	195,1	122,5	60,3	182,8
Affichage Royaume-Uni	149,6	52,4	202,0	173,8	54,0	227,8
Affichage France	115,4	7,4	122,8	115,4	9,1	124,5
Mobilier Urbain France	86,4	354,1	440,5	86,4	385,5	471,9
Autres <sup>(3)</sup>	356,4	459,2	815,6	273,2	463,6	736,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 360,8</b>	<b>1 348,9</b>	<b>2 709,7</b>	<b>1 271,6</b>	<b>1 417,4</b>	<b>2 689,0</b>

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles et les goodwill. Les goodwill et les actifs corporels et incorporels comptabilisés dans le cadre de l'acquisition en 2016 d'Outfront et de Top Media, figurant sur la ligne « Autres », n'ont pas fait l'objet de tests de perte de valeur (Top Media est en cours d'allocation).

<sup>(1)</sup> Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour perte à terminaison, d'un montant de respectivement 128,3 millions d'euros et 26,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, et sont également présentés diminués des impôts différés passif nets liés aux contrats et aux provisions pour perte à terminaison reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement -13,8 millions d'euros et 29,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

<sup>(2)</sup> Les actifs incorporels et corporels d'un montant de 71,6 millions d'euros relatif à l'UGT Aéroports Monde comprennent 29,3 millions d'euros appartenant à la zone géographique Reste du Monde.

<sup>(3)</sup> Le montant des goodwill de 356,4 millions d'euros et le montant des actifs incorporels et corporels de 459,1 millions d'euros sur la ligne « Autres » comprennent respectivement 151,3 millions d'euros et 183,3 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 2016 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une reprise nette de perte de valeur globale de +0,5 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi qu'une reprise nette de provision pour perte à terminaison de +1,2 million d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact positif de +1,2 million d'euros sur le résultat net part du groupe (contre -7,5 millions d'euros en 2015).

Le taux d'actualisation, le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini pour les projections de l'activité Affichage sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 7,0 % à 19,0 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,0 % en 2016 (identique à 2015) 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 réalise 59,0 % de son chiffre d'affaires ajusté. Le taux d'actualisation moyen du groupe ressort à 9,3 % en 2016.

Les tests de sensibilité dont les résultats sont présentés ci-dessous ont été réalisés de la façon suivante :

- Sur la France, le Royaume-Uni, l'Europe (hors France et Royaume-Uni) et l'Asie-Pacifique, trois tests de sensibilité ont été réalisés, d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 50 points de base, d'autre part en diminuant de 50 points de base respectivement le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage
- Sur la zone géographique Reste du Monde, où figurent les pays exposés à une plus forte volatilité économique et politique, trois tests de sensibilité ont été réalisés, d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 200 points de base, d'autre part, en diminuant de 200 points de base respectivement le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage

Les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique entraînerait une perte de valeur additionnelle sur les goodwill de -2,9 millions d'euros sur la zone géographique Europe (hors France et Royaume-Uni). Cela n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles de chacune des UGT de ces zones géographiques
- qu'une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur de -4,1 millions d'euros sur les goodwill. Cela entraînerait une perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles de cette zone géographique de -2,4 millions d'euros
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de marge opérationnelle pour les zones France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) et Asie-Pacifique, entraînerait une perte de valeur additionnelle de -1 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles de la zone géographique Europe (hors France et Royaume-Uni) et -2 millions d'euros sur la zone Asie-Pacifique. Cela

n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les goodwill de chacune des UGT de ces zones géographiques

- qu'une diminution de 200 points de base du taux de marge opérationnelle sur la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles de -4,3 millions d'euros. Cela n'entraînerait pas de perte de valeur sur les goodwill de chacune des UGT de cette zone géographique

- qu'une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de 50 points de base pour les zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni) entraînerait une perte de valeur additionnelle de -16 millions d'euros sur le goodwill (sans perte additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles). Une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de 200 points de base pour la zone géographique Reste du Monde n'entraînerait pas de perte de valeur additionnelle sur les immobilisations corporelles et incorporelles ni sur les goodwill de cette zone géographique

## 4.4. Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
Coentreprises	328,7	310,0
Entreprises associées	181,5	179,3
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>510,2</b>	<b>489,3</b>

<sup>(1)</sup> Dont 70,2 millions d'euros relatifs à la zone Reste du Monde au 31 décembre 2016 contre 61,4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées sont données en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités » et figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

En 2016, aucune perte de valeur n'a été constatée comme en 2015.

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 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 -6,1 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 marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -1,7 million 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 n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence pour lesquelles les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la base d'une projection à l'infini

## 4.5. Investissements financiers et autres actifs financiers (courant et non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
<b>INVESTISSEMENTS FINANCIERS</b>	0,7	0,8
Prêts	63,7	66,5
Créances rattachées à des participations	9,1	9,0
Autres immobilisations financières	36,0	43,3
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	108,8	118,8
<b>TOTAL</b>	109,5	119,6

La diminution des autres actifs financiers de 10,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 concerne principalement les remboursements des dépôts de garantie pour l'exécution de contrats opérationnels arrivés à échéance.

L'échéance des autres actifs financiers se décompose comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
≤ 1 an	5,1	10,3
> 1 an & ≤ 5 ans	103,0	100,3
> 5 ans	0,7	8,2
<b>TOTAL</b>	108,8	118,8

## 4.6. Autres créances (non courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
- Charges constatées d'avance	21,0	28,5
- Créances diverses	11,2	6,4
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,0	-2,0
Total Autres créances (non courants)	32,2	34,9
Total Dépréciation des Autres créances (non courant)	-2,0	-2,0
<b>TOTAL</b>	30,2	32,9

## 4.7. Stocks

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
Valeur brute des stocks	142,6	128,6
<i>Dépréciation</i>	-29,7	-28,7
<b>TOTAL</b>	112,9	99,9

## 4.8. Clients et autres débiteurs

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
- Créances clients	762,7	772,2
<i>Dépréciation des créances clients</i>	-33,0	-34,8
- Créances diverses	36,9	18,8
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-1,6	-1,8
- Autres créances d'exploitation	20,8	27,3
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	-0,1	-0,2
- Créances fiscales diverses	45,9	46,5
- Créances sur cession d'immobilisations et subventions d'équipement à recevoir	0,8	1,3
- Avances et acomptes versés	7,6	7,6
- Charges constatées d'avance	67,8	50,2
<b>Total Clients et autres débiteurs</b>	942,5	923,9
<b>Total Dépréciation des Créances clients et autres débiteurs</b>	-34,7	-36,8
<b>TOTAL</b>	907,8	887,1

Les variations de périmètre et de change contribuent à l'augmentation de 20,7 millions d'euros des créances clients et autres débiteurs au 31 décembre 2016 à hauteur de respectivement 23,6 millions d'euros et -13,3 millions d'euros.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 240,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 287,2 millions d'euros au 31 décembre 2015. 5,2% des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2016, contre 7,4 % au 31 décembre 2015. Ces créances sont relatives à des agences médias ou des groupes internationaux qui ne présentent pas de risques de recouvrement.

## 4.9. Trésorerie gérée

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie	128,0	157,5
Equivalents de trésorerie	565,1	75,7
<b>Total Trésorerie et Equivalents de trésorerie</b>	693,1	233,2
Actifs financiers de trésorerie	281,0	77,7
<b>TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE</b>	974,1	310,9

Au 31 décembre 2016, le groupe dispose de 693,1 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 233,2 millions d'euros au 31 décembre 2015) et 281,0 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie (contre 77,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). Cette hausse de la trésorerie gérée s'explique principalement par l'émission obligataire réalisée en juin 2016 pour un montant de 750 millions d'euros.

Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 10,1 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

placés en garantie au 31 décembre 2016, contre 7,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2016 sont constitués de 243,4 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 42,3 millions d'euros au 31 décembre 2015) et de 37,6 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au groupe (contre 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ces actifs financiers de trésorerie ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

### 4.10. Impôts différés nets

#### 4.10.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	-56,2	-108,3
Reports déficitaires	11,1	8,0
Provisions pour démontage	27,1	22,4
Provisions pour retraites et avantages assimilés	22,2	19,3
Loyers différés	45,1	21,5
Autres	9,9	5,7
<b>TOTAL</b>	<b>59,2</b>	<b>-31,4</b>

L'augmentation de 90,6 millions d'euros des impôts différés actif nets des impôts différés passif s'explique principalement par l'activation d'impôts différés sur la remise à la juste valeur des actifs corporels et incorporels et sur les provisions pour pertes à terminaison constatés suite à l'allocation du prix d'acquisition du groupe Cemusa.

#### 4.10.2. Variation des impôts différés nets

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	CHARGE NETTE	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2016
Impôts différés actifs	48,6	5,9	0,4	4,9	75,1	134,9
Impôts différés passifs	-80,0	6,2	2,5	2,4	-6,8	-75,7
<b>TOTAL</b>	<b>-31,4</b>	<b>12,1</b>	<b>2,9</b>	<b>7,3</b>	<b>68,3</b>	<b>59,2</b>

#### 4.10.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2016, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 87,9 millions d'euros, contre 64,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

### 4.11. Capitaux propres

#### Composition du capital

Au 31 décembre 2016, le capital s'établit à 3 240 270,51 euros divisé en 212 547 655 actions de même catégorie et entièrement libérées.

#### Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et au 31 décembre 2016 :

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER 2016	212 299 238
Emission d'actions suite aux levées d'options	248 417
<b>NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>212 547 655</b>

Au 31 décembre 2016, JCDecaux SA ne détient aucune action propre.

Le 17 février 2016, 866 903 options de souscription d'actions ont été attribuées, au prix d'exercice de 34,01 euros. La charge relative à tous les plans en cours s'élève à 3,9 millions d'euros en 2016.

L'Assemblée Générale du 19 mai 2016 a décidé le versement d'un dividende de 0,56 euro pour chacune des 212 299 238 actions composant le capital social au 31 décembre 2015. Cette distribution est soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes enregistrée en impôts au compte de résultat.

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 2015 et 2016.

## 4.12. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015	DOTATIONS	ACTUALISATION <sup>(2)</sup>	REPRISES		ECARTS ACTUARIELS/ PLAFONNEMENT DES ACTIFS	RECLASSEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2016
				CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES					
Provisions pour démontage	210,9	18,9	4,2	-9,4	-5,6			-0,1	17,0	235,9
Provisions pour pertes à terminaison <sup>(1)</sup>	26,8			-48,4				3,4	146,5	128,3
Provisions pour retraites et avantages assimilés	70,8	4,9	1,6	-6,8		13,5		-1,1	1,1	84,0
Provisions pour litiges	12,9	3,4		-0,4	-1,8		2,7	1,8	2,7	21,3
Autres provisions	22,2	4,3		-6,2	-0,5		2,3	0,2	0,1	22,4
<b>TOTAL</b>	<b>343,6</b>	<b>31,5</b>	<b>5,8</b>	<b>-71,2</b>	<b>-7,9</b>	<b>13,5</b>	<b>5,0</b>	<b>4,2</b>	<b>167,4</b>	<b>491,9</b>

<sup>(1)</sup> Les variations de périmètre incluent les provisions pour pertes à terminaison relatives à Cemusa et Outfront respectivement pour 136,9 millions d'euros et 9,6 millions d'euros

<sup>(2)</sup> Dont 0,9 million d'euros constaté en contrepartie des immobilisations corporelles.

### 4.12.1. Provisions pour démontage

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant les supports publicitaires dans les activités Mobilier Urbain et Transport. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols). Au 31 décembre 2016, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 8,9 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 1,5 % au 31 décembre 2016, identique à celui du 31 décembre 2015. L'utilisation d'un taux de 1,0 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 10,6 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 :

	2016	2015
Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>		
Zone Euro	1,50 %	2,10 %
Royaume-Uni	2,60 %	3,70 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	2,00 %	1,90 %
Royaume-Uni <sup>(2)</sup>	NA	NA
Taux d'inflation		
Zone Euro	1,75 %	1,75 %
Royaume-Uni	2,50 %	2,40 %

<sup>(1)</sup> 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).

<sup>(2)</sup> Le plan UK étant gelé, pas de prise en compte de revalorisation de salaires.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante :

• en 2015 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
<b>ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE</b>				
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 <sup>(1)</sup>	-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
<b>ÉVOLUTION DES ACTIFS</b>				
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 <sup>(2)</sup></i>		51,2		51,2
<b>PROVISIONS</b>				
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
<b>CHARGE DE RETRAITE</b>				
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

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Principalement le Royaume-Uni.

• en 2016 :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
<b>ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE</b>				
Dettes actuarielles à l'ouverture	15,2	106,2	8,0	129,4
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,4	4,9
Charge d'intérêt	0,4	2,9	0,1	3,4
Acquisitions/cessions de régimes	0,9		0,2	1,1
Modifications de régimes	-0,4	0,4	-0,1	-0,1
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>	1,5	12,8	-0,2	14,1
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-1,4	-3,4	-0,7	-5,5
Conversion		-7,6		-7,6
Autres <sup>(3)</sup>		3,2		3,2
Dettes actuarielles à la clôture	17,4	118,0	7,7	143,1
<i>dont France</i>	10,9	52,0	4,6	67,5
<i>dont autres pays</i>	6,5	66,0	3,1	75,6
<b>ÉVOLUTION DES ACTIFS</b>				
Actifs à l'ouverture		58,6		58,6
Produit d'intérêt		1,8		1,8
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		1,1		1,1
Contributions employeur		4,2		4,2
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-3,4		-3,4
Conversion		-6,5		-6,5
Autres <sup>(3)</sup>		3,5		3,5
Actifs à la clôture		59,5		59,5
<i>dont France</i>		7,3		7,3
<i>dont autres pays <sup>(2)</sup></i>		52,2		52,2
<b>PROVISIONS</b>				
Couverture financière	17,4	58,5	7,7	83,6
Plafonnement des actifs		0,4		0,4
Provisions à la clôture	17,4	58,9	7,7	84,0
<i>dont France</i>	10,9	44,7	4,6	60,2
<i>dont autres pays</i>	6,5	14,2	3,1	23,8
<b>CHARGE DE RETRAITE</b>				
Charge d'intérêt	0,4	2,9	0,1	3,4
Produit d'intérêt		-1,8		-1,8
Coût des services rendus	1,2	3,3	0,4	4,9
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			-0,1	-0,1
Modifications de régimes	-0,4	0,4	-0,1	-0,1
Autres <sup>(3)</sup>		-0,3		-0,3
Charge de l'exercice	1,2	4,5	0,3	6,0
<i>dont France</i>	0,8	3,3	0,2	4,3
<i>dont autres pays</i>	0,4	1,2	0,1	1,7

<sup>(1)</sup> Dont -1,3 million d'euros lié aux écarts d'expérience, 15,4 millions d'euros liés aux hypothèses financières et aucun impact lié aux hypothèses démographiques.

<sup>(2)</sup> Principalement le Royaume-Uni.

<sup>(3)</sup> Suite à un changement de législation en Belgique, les régimes à cotisations définies ont été requalifiés de plans à prestations définies.



## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La dette actuarielle du groupe au 31 décembre 2016 s'élève à 143,1 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (47 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (38 %) et Autriche (5 %).

Les évaluations ont été effectuées par un actuaire indépendant qui a également réalisé des tests de sensibilité pour chacun des plans.

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 10,2 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 4,3 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 2,4 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.

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	31/12/2016		31/12/2015	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	22,2	36%	26,3	45%
Obligations d'état	24,8	42%	24,8	42%
Obligations d'entreprises	1,7	3%	1,3	2%
Immobilier	2,3	4%	2,8	5%
Contrats d'assurance	8,1	14%	3,2	6%
Autres	0,4	1%	0,2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>59,5</b>	<b>100%</b>	<b>58,6</b>	<b>100%</b>

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 2017 des cotisations aux fonds de couverture pour 2,4 millions d'euros.

La durée moyenne pondérée est de respectivement 11 ans et 19 ans pour la zone Euro et au Royaume-Uni.

Le régime de retraite de JCDecaux UK Ltd au Royaume-Uni est un régime fermé depuis décembre 2002. Il ne reste aujourd'hui que des différés ou des retraités dans ce régime. Des évaluations «Funding» sont menées tous les 3 ans afin de définir le niveau de déficit du régime en accord avec les Trustees et l'employeur conformément à la réglementation. Un calendrier de cotisations est défini jusqu'en 2024.

### 4.12.2.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 35,0 millions d'euros en 2016 contre 34,7 millions d'euros en 2015.

Les mouvements nets des provisions pour retraites et avantages assimilés sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Au 1 <sup>er</sup> janvier	70,8	72,0
Charge de l'exercice	6,0	5,5
Ecart de conversion	-1,1	0,5
Cotisations versées	-4,2	-4,2
Prestations payées	-2,1	-1,7
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	13,5	-1,8
Autres	1,1	0,5
<b>Au 31 décembre</b>	<b>84,0</b>	<b>70,8</b>
Dont comptabilisé en :		
- en résultat d'exploitation	1,9	2,0
- en résultat financier	-1,6	-1,6
- en autres éléments du résultat global	-13,5	1,3

### 4.12.2.5. Régimes multi-employeurs

Le groupe participe à trois plans multi-employeurs à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). Une évaluation est faite selon les normes locales chaque année. A ce jour, il n'est pas possible de déterminer de façon isolée la dette actuarielle de la société JCDecaux Sverige AB. Au 31 décembre 2015, les trois plans étaient en surplus pour un montant total de 2 568,0 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 2016, soit 0,3 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera stable en 2017.

### 4.12.3. Provisions pour litiges

Les provisions pour litiges représentent un montant de 21,3 millions d'euros au 31 décembre 2016. 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 22,4 millions d'euros sont constituées à hauteur de 2,5 millions d'euros de provisions pour risques fiscaux, de 2,3 millions d'euros de provisions pour couvrir la quote-part des pertes accumulées d'entités mises en équivalence excédant l'investissement d'origine et de provisions diverses pour 17,6 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 les installations publicitaires les plus spectaculaires, dont le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, ainsi que pour les programmes de démontage de panneaux pour lesquels il existe une forte probabilité de démontage à court terme, à notre initiative, le groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 11,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 7,7 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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	31/12/2016			31/12/2015		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
<b>DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN</b> (1)	83,0	1 303,0	1 386,0	175,5	524,3	699,8
Instrument financiers actifs	-0,9		-0,9	-3,4		-3,4
Instrument financiers passifs	2,2		2,2	0,2		0,2
Instrument financiers de couverture	(2) 1,3	0,0	1,3	-3,2	0,0	-3,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)	693,1		693,1	233,2		233,2
Concours bancaires	-5,4		-5,4	-14,8		-14,8
Trésorerie nette	(3) 687,7	0,0	687,7	218,4	0,0	218,4
Actifs financiers de trésorerie (**)	(4) 281,0	0,0	281,0	77,7	0,0	77,7
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE</b> (hors engagements de rachat de minoritaires) (5) = (1) + (2) - (3) - (4)	-884,4	1 303,0	418,6	-123,8	524,3	400,5

(\*) Au 31 décembre 2016, le groupe dispose de 693,1 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 233,2 millions d'euros au 31 décembre 2015) et 281,0 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie (contre 77,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 10,1 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2016, contre 7,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(\*\*) Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2016 sont constitués de 243,4 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 42,3 millions d'euros au 31 décembre 2015) et de 37,6 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au groupe (contre 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2015). 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.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les dettes sur engagements de rachat de minoritaires font l'objet d'un enregistrement séparé et ne sont donc pas incluses dans la dette financière. Elles sont détaillées au paragraphe 4.14 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers de couverture sont détaillés au paragraphe 4.15 « Instruments financiers ».

La réconciliation de la variation de la dette financière avec les montants du tableau des flux de trésorerie est détaillée au paragraphe 6.4 « Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière nette ».

Les analyses de la dette réalisées ci-après sont menées sur la base de la dette financière économique qui est égale à la dette financière brute au bilan ajustée de l'impact du coût amorti :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016			31/12/2015		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN	83,0	1 303,0	1 386,0	175,5	524,3	699,8
Impact du coût amorti (revalorisation IAS 39)	2,1	5,5	7,6		5,5	5,5
<b>DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE</b>	<b>85,1</b>	<b>1 308,5</b>	<b>1 393,6</b>	<b>175,5</b>	<b>529,8</b>	<b>705,3</b>

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016			31/12/2015		
	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires		1 250,0	1 250,0		500,0	500,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	29,4	21,8	51,2	127,4	0,3	127,7
Emprunts divers	35,2	21,0	56,2	31,4	11,6	43,0
Emprunts de location financement	6,8	15,7	22,5	7,7	17,9	25,6
Intérêts courus	13,7		13,7	9,0		9,0
<b>DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE</b>	<b>85,1</b>	<b>1 308,5</b>	<b>1 393,6</b>	<b>175,5</b>	<b>529,8</b>	<b>705,3</b>

Au 31 décembre 2016 la dette financière du groupe comprend principalement deux emprunts obligataires portés par JCDecaux SA de respectivement 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018 et 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023.

Elle comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA pour 51,2 millions d'euros
- des emprunts divers pour 56,2 millions d'euros dont principalement des emprunts de JCDecaux SA et ses filiales auprès des coentreprises du groupe
- des dettes de location financement pour 22,5 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe
- des intérêts courus pour 13,7 millions d'euros

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA est de 1,5 % au cours de l'exercice 2016.

Au 31 décembre 2016, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825,0 millions d'euros. La maturité de cette ligne a été étendue à juillet 2021 suite à l'exercice d'une première option d'extension en mai 2016. Le contrat prévoit une deuxième option d'extension d'une année, exerçable en 2017.

Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Au 31 décembre 2016, 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 4 juillet 2016, et celle de Standard and Poor's du 29 novembre 2016), 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	31/12/2016	31/12/2015
Échéance à moins d'un an	85,1	175,5
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	553,0	529,1
Échéance à plus de 5 ans	755,5	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 393,6</b>	<b>705,3</b>

## Ventilation des dettes financières par devise (après couvertures de change)

	31/12/2016		31/12/2015	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	1 378,4	99%	711,7	101%
Dollar américain	185,7	13%	115,8	16%
Yuan chinois	56,1	4%	26,7	4%
Shekel israélien	44,6	3%	40,4	6%
Rand sud-africain	24,7	2%	27,3	4%
Dirham des Emirats Arabes Unis <sup>(1)</sup>	-49,0	-4%	-63,2	-9%
Dollar de Hong Kong <sup>(1)</sup>	-229,6	-16%	-185,1	-26%
Autres <sup>(1)</sup>	-17,3	-1%	31,7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>1 393,6</b>	<b>100%</b>	<b>705,3</b>	<b>100%</b>

<sup>(1)</sup> Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

## Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

	31/12/2016		31/12/2015	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	1 295,1	93%	537,0	76%
Taux variable	98,5	7%	168,3	24%
<b>TOTAL</b>	<b>1 393,6</b>	<b>100%</b>	<b>705,3</b>	<b>100%</b>

## 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	31/12/2016			31/12/2015		
	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	7,3	-0,5	6,8	8,2	-0,5	7,7
Entre 1 et 5 ans	15,8	-0,8	15,0	18,4	-0,9	17,5
Plus de 5 ans	0,7	0,0	0,7	0,4	0,0	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>23,8</b>	<b>-1,3</b>	<b>22,5</b>	<b>27,0</b>	<b>-1,4</b>	<b>25,6</b>

### 4.14. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 110,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 120,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La diminution de -10,5 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 intègre l'exercice d'un put, les effets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachats de minoritaires et la comptabilisation de nouveaux engagements.

### 4.15. Instruments financiers

Le groupe utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre les risques de change. L'utilisation de ces instruments financiers concerne principalement JCDecaux SA.

#### Instruments financiers de change

L'exposition du groupe au risque de change provient principalement de son activité à l'étranger. Cependant, du fait de sa structure opérationnelle, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en 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.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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 2016, les principales positions contractées par le groupe sont les suivantes (positions nettes) :

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
<b>Achats à terme contre euro :</b>		
Dollar de Hong-Kong	193,9	174,0
Dirham des Emirats Arabes Unis	47,4	61,6
Dollar australien	17,7	14,3
Dollar singapourien	10,0	7,5
Couronne norvégienne	8,8	6,5
Riyal saoudien	4,5	6,3
Dollar américain	0,0	71,1
Autres	13,0	12,9
<b>Ventes à terme contre euro :</b>		
Dollar américain	111,0	0,0
Shekel israélien	44,7	40,8
Réal brésilien	27,0	1,3
Rand sud-africain	24,5	27,3
Couronne danoise	19,1	4,5
Yen japonais	12,3	12,6
Livre sterling	11,8	29,9
Autres	14,8	45,6
<b>Achat à terme contre yuan chinois :</b>		
Dollar de Hong-Kong	45,5	0,0
Dollar américain	0,0	19,9

Au 31 décembre 2016, la valeur de marché des instruments financiers de change s'élève à -1,3 million d'euros contre +3,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## 4.16. Fournisseurs et autres crédateurs (passif courant)

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	698,2	741,9
Dettes fiscales et sociales	199,3	198,7
Produits constatés d'avance	105,8	110,6
Dettes sur acquisition d'immobilisations	8,1	10,0
Autres crédateurs	46,8	57,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 058,2</b>	<b>1 118,8</b>

Les dettes d'exploitation sont des dettes de maturité inférieure ou égale à un an.

La variation de l'exercice est principalement liée à des effets de périmètre et de change en partie neutralisés par des flux avec effets de trésorerie.

## 4.17. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

EN MILLIONS D'EUROS		31/12/2016						JUSTE VALEUR
		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSorerIE ET NIH	ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	PASSIFS AU COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	0,8	0,1				0,9	0,9
Investissements financiers	(2)			0,7			0,7	0,7
Autres actifs financiers					108,8		108,8	108,8
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				8,4		8,4	8,4
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				786,3		786,3	786,3
Trésorerie		128,0					128,0	128,0
Equivalents de trésorerie	(4)	565,1					565,1	565,1
Actifs financiers de trésorerie	(1)	281,0					281,0	281,0
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>974,9</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>903,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1 879,2</b>	<b>1 879,2</b>
Dettes financières	(5)					-1 386,0	-1 386,0	-1 411,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-110,2					-110,2	-110,2
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-1,7	-0,5				-2,2	-2,2
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)					-738,8	-738,8	-738,8
Autres crédateurs (non courant)	(3)					-12,6	-12,6	-12,6
Concours bancaires		-5,4					-5,4	-5,4
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>-117,3</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-2 137,4</b>	<b>-2 255,2</b>	<b>-2 280,2</b>

(1) L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)) à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 37,6 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 2016. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 4,6 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

(3) Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

(4) L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour 263,5 millions d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 301,6 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

(5) L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 1 275,0 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 136,0 millions d'euros (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)).

# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2015						
	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)	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
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>313,8</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>905,6</b>	<b>0,0</b>	<b>1 220,7</b>	<b>1 220,7</b>
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
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>-135,9</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 504,1</b>	<b>-1 640,2</b>	<b>-1 657,9</b>

<sup>(1)</sup> 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)).

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> 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.

<sup>(4)</sup> 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)).

<sup>(5)</sup> 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 (§93 a et b)).

## 5. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

## 5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires IFRS s'élève à 2 974,5 millions d'euros en 2016 comparativement à 2 807,1 millions d'euros en 2015, soit une hausse de 6 %.

## 5.2. Charges d'exploitation nettes

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Baux et redevances	-1 301,4	-1 135,9
Autres charges d'exploitation nettes	-516,1	-495,4
Impôts et taxes	-6,7	-5,4
Frais de personnel	-622,2	-587,7
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs <sup>(1)</sup>	-2 446,4	-2 224,4
Dotations aux provisions nettes des reprises	64,4	0,1
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-261,9	-252,5
Perte de valeur des goodwill	0,0	0,0
Pièces détachées maintenance	-45,1	-45,4
Autres produits opérationnels	8,1	8,9
Autres charges opérationnelles	-41,3	-23,7
<b>TOTAL</b>	<b>-2 722,2</b>	<b>-2 537,0</b>

<sup>(1)</sup> dont -1 961,5 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -484,9 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2016 (contre respectivement -1 768,2 millions d'euros et -456,2 millions d'euros en 2015).

**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 2016, les baux et redevances s'élèvent à 1 301,4 millions d'euros :

EN MILLIONS D'EUROS	TOTAL	CHARGES FIXES	CHARGES VARIABLES
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-1 147,0	-866,8	-280,2
Baux Affichage	-154,4	-118,3	-36,1
<b>TOTAL</b>	<b>-1 301,4</b>	<b>-985,1</b>	<b>-316,3</b>

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 54,9 millions d'euros en 2016, sont des charges fixes.



# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## 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'élevèrent à 10,5 millions d'euros en 2016, contre 9,1 millions d'euros en 2015.

## 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	2016	2015
Rémunérations et avantages divers	-501,1	-473,2
Charges sociales	-117,5	-112,0
Paiements fondés sur des actions <sup>(1)</sup>	-3,6	-2,5
<b>TOTAL</b>	<b>-622,2</b>	<b>-587,7</b>

<sup>(1)</sup> Dont -3,9 millions d'euros réglés en actions et 0,3 million d'euros réglé en trésorerie en 2016 dans certaines filiales du groupe contre -2,9 millions d'euros réglés en actions et 0,4 million d'euros réglé en trésorerie en 2015.

Le groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2015 et en 2016.

Détail des plans de stock-options <sup>(1)</sup> :

	PLAN 2016	PLAN 2015	PLAN 2014	PLAN 2012	PLAN 2011
Date d'attribution	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	270	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	866 903	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement <sup>(2)</sup>	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement <sup>(2)</sup>	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre d'options <sup>(2)</sup>	N/A	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	851 538	494 773	601 637	229 434	130 698

<sup>(1)</sup> Le groupe n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013.

<sup>(2)</sup> Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options. L'ajustement lié à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) n'a eu aucun impact sur la charge IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

Variations du nombre de stock-options durant la période et prix d'exercice moyen par catégories d'options :

ANNÉE	2016	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	2015	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
Nombre d'options en vie en début de période	1 746 633		28,02 €	2 159 097		24,82 €
Options octroyées durant la période	866 903		34,01 €	546 304		31,29 €
Repricing <sup>(1)</sup>	-		- €	10 589		27,88 €
Options annulées durant la période	57 039		30,98 €	107 328		24,09 €
Options exercées durant la période	248 417	36,70 €	23,48 €	851 828	34,78 €	22,23 €
Options venues à expiration durant la période	-		- €	10 201		21,25 €
Nombre d'options en vie en fin de période	2 308 080		30,81 €	1 746 633		28,02 €
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERCIBLES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1 575 464</b>		<b>29,60 €</b>	<b>1 166 834</b>		<b>26,41 €</b>

<sup>(1)</sup> 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	2016	2015	2014	2012	2011
- Prix du support à la date d'octroi	34,90 €	31,75 €	31,57 €	20,21 €	24,00 €
- Volatilité estimée	25,56 %	25,51 %	27,46 %	38,41 %	36,71 %
- Taux d'intérêt sans risques	-0,24 %	-0,03 %	0,80 %	1,35 %	2,27 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	4,70 %	4,70 %	4,70 %	3,33 %	3,33 %
- Taux de distribution du dividende <sup>(1)</sup>	1,77 %	1,77 %	1,42 %	2,16 %	1,20 %
- Juste valeur des options <sup>(2)</sup>	6,09 €	5,51 €	6,42 €	5,72 €	7,45 €

<sup>(1)</sup> Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg).

<sup>(2)</sup> 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 2016, le groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

D'autre part, sur la base des comportements observés, le groupe a considéré au moment de l'émission des plans que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

### Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises

Les reprises nettes de provisions ont augmenté de 64,3 millions d'euros et les dotations aux amortissements nettes des reprises ont augmenté de -9,4 millions d'euros. Les reprises nettes de provisions correspondent principalement aux reprises de provisions pour pertes à terminaison liées au traitement comptable des acquisitions pour 47,2 millions d'euros dont 38,1 millions d'euros pour Cemusa et 8,1 millions d'euros pour Outfront.

Ce poste comprend en 2016 une reprise de dépréciation de 1,7 million d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont 1,2 million d'euros de reprise de provisions pour pertes à terminaison et 0,5 million d'euros de reprise d'amortissement.

Ce poste comprenait 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 pertes à terminaison de -11,2 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	2016	2015
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	2,0	4,9
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	4,1	1,3
Autres produits de gestion	2,0	2,7
Autres produits opérationnels	8,1	8,9
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-5,9	-1,2
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-2,7	-1,6
Autres charges de gestion	-32,7	-20,9
Autres charges opérationnelles	-41,3	-23,7
<b>TOTAL</b>	<b>-33,2</b>	<b>-14,8</b>

En 2016, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 2,0 millions d'euros sont principalement liés à l'impact de liquidations.

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 étaient 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 2016, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -5,9 millions d'euros sont principalement relatives à l'impact de l'allocation dans le délai d'affectation du prix d'acquisition des opérations 2015 et à l'impact de moins-value de cession sur la perte de contrôle d'une société en Europe.

En 2016, les autres charges de gestion d'un montant de -32,7 millions d'euros comprennent principalement des frais de restructuration pour -18,7 millions d'euros en lien avec les acquisitions et des coûts d'acquisition pour -4,6 millions d'euros.

En 2015, les autres charges de gestion d'un montant de -20,9 millions d'euros comprenaient principalement des coûts d'acquisition pour -9,5 millions d'euros et des frais de restructuration pour -8,5 millions d'euros.

## 5.3. Résultat financier

EN MILLIONS D'EUROS		2016	2015
Produits d'intérêts		7,1	7,3
Charges d'intérêts		-22,1	-19,4
Intérêts financiers nets		-15,0	-12,1
Impact du coût amorti		-2,1	-2,1
Coût de l'endettement net	(1)	-17,1	-14,2
Différences nettes de change et coûts des couvertures		-4,3	-4,7
Variation de valeur des dérivés et des éléments couverts		0,0	0,0
Charges (nettes) d'actualisation		5,7	-12,9
Coût des garanties bancaires		-1,8	-1,7
Dotations aux provisions pour risques financiers		-0,2	-0,3
Reprises de provisions pour risques financiers		0,2	0,5
Dotations nettes aux provisions financières		0,0	0,2
Résultat net de cession d'actifs financiers		0,0	0,0
Autres		-1,3	-0,4
Autres charges et produits financiers	(2)	-1,7	-19,5
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(3) = (1) + (2)</b>	<b>-18,8</b>	<b>-33,7</b>
Total produits financiers		13,2	7,8
Total charges financières		-32,0	-41,5

En 2016, le résultat financier représente une charge nette de -18,8 millions d'euros, contre -33,7 millions d'euros en 2015, soit une amélioration de 14,9 millions d'euros.

Les évolutions sont principalement liées à une diminution de 18,6 millions d'euros des charges nettes d'actualisation suite aux remises à la juste valeur des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, compensée par une augmentation de 2,9 millions d'euros des intérêts financiers nets faisant suite à la mise en place d'un nouvel emprunt obligataire de 750 millions d'euros en juin 2016.

## 5.4. Impôts sur les bénéfices

## Ventilation entre impôts différés et impôts courants

EN MILLIONS D'EUROS		2016	2015
Impôts courants		-85,7	-92,5
- CVAE		-6,8	-6,2
- Autres		-78,9	-86,3
Impôts différés		12,1	19,6
- CVAE		0,5	0,5
- Autres		11,6	19,1
<b>TOTAL</b>		<b>-73,6</b>	<b>-72,9</b>

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 31,5 % en 2016 contre 30,8 % en 2015. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 32,9 % en 2016 contre 30,1 % en 2015.

## Nature des impôts différés

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	-4,6	9,4
Reports déficitaires	1,2	-2,2
Provisions pour démontage	-0,6	0,4
Provisions pour retraites et avantages assimilés	0,2	-0,1
Loyers différés	9,4	1,6
Autres	6,5	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>12,1</b>	<b>19,6</b>

## Rationalisation de la charge d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>255,1</b>	<b>244,9</b>
Charge d'impôt	-73,6	-72,9
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>328,7</b>	<b>317,8</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-95,2	-81,4
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	11,1	18,1
Autres produits non imposables	-38,2	-41,3
Autres charges non déductibles	55,4	38,5
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN</b>	<b>261,8</b>	<b>251,7</b>
Taux d'impôt pondéré du groupe <sup>(1)</sup>	24,70%	25,40%
<b>IMPÔT THÉORIQUE</b>	<b>-64,7</b>	<b>-63,9</b>
Impôts différés sur déficits non reconnus	-20,5	-7,9
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	2,9	2,3
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	13,7	11,7
Crédits d'impôts	4,7	6,3
Retenue à la source	-6,1	-6,1
Taxe sur dividendes	-4,7	-5,9
Divers	7,4	-3,7
<b>IMPÔT TOTAL CALCULÉ</b>	<b>-67,3</b>	<b>-67,2</b>
CVAE nette	-6,3	-5,7
<b>IMPÔT ENREGISTRÉ</b>	<b>-73,6</b>	<b>-72,9</b>

<sup>(1)</sup> Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

## 5.5. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

En 2016 la quote-part dans les résultats des entreprises associées s'élève à 23,1 millions d'euros contre 18,6 millions d'euros en 2015, et la quote-part dans les résultats des coentreprises s'élève à 72,1 millions d'euros en 2016 contre 62,8 millions d'euros en 2015. Aucune perte de valeur n'a été constatée en 2016 comme en 2015.

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 2016, les effectifs du groupe atteignent 11 741 personnes contre 11 550 personnes au 31 décembre 2015. Ces données n'incluent pas la quote-part des effectifs des coentreprises, de respectivement 1 286 personnes et 1 304 personnes au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

La répartition des effectifs sur les exercices 2016 et 2015 est la suivante :

	2016	2015
Technique	6 323	6 377
Vente et Marketing	2 687	2 586
Informatique et Administration	2 039	1 934
Relations contractants	541	492
Recherche et développement	151	161
<b>TOTAL</b>	<b>11 741</b>	<b>11 550</b>

La répartition des effectifs des coentreprises sur les exercices 2016 et 2015 est la suivante :

	2016	2015
Technique	611	648
Vente et Marketing	370	344
Informatique et Administration	272	279
Relations contractants	33	33
Recherche et développement	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 286</b>	<b>1 304</b>

## 5.7. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action (de base et dilué)

	2016	2015
<b>NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION</b>	<b>212 495 553</b>	<b>218 317 778</b>
Nombre pondéré de stock-options potentiellement convertibles	2 514 156	2 344 970
Nombre pondéré de stock-options qui ne serait pas exercé au prix d'exercice <sup>(1)</sup>	-2 317 799	-1 800 132
<b>NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>212 691 910</b>	<b>218 862 616</b>

<sup>(1)</sup> Ce nombre moyen correspond au nombre de stock-options qui ne serait pas exercé du fait d'un prix d'exercice attribué supérieur au prix de marché.

Le calcul du résultat de base par action reprend le nombre moyen pondéré d'actions en circulation. Le calcul dilué prend en compte l'effet dilutif de la levée des stock-options.

## 5.8. Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires d'audit s'élève pour EY à 1 997 milliers d'euros en 2016 contre 1 633 milliers d'euros en 2015, et pour KPMG à 1 839 milliers d'euros en 2016 contre 1 791 milliers d'euros en 2015.

Le montant des honoraires relatifs aux services non audit rendus par les auditeurs du groupe s'élèvent pour EY à 224 milliers d'euros en 2016 contre 306 milliers d'euros en 2015, et pour KPMG à 188 milliers d'euros en 2016 contre 282 milliers d'euros en 2015.

## 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 457,1 millions d'euros en 2016 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 538,3 millions d'euros
- la variation du besoin en fonds de roulement de 18,0 millions d'euros
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -11,7 millions d'euros et -87,5 millions d'euros

En 2015, les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles s'élevaient à 536,8 millions d'euros dont 625,0 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, 21,8 millions d'euros de variation du besoin en fonds de roulement, -12,5 millions d'euros de paiement des intérêts financiers nets et -97,5 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 -304,8 millions d'euros en 2016 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -233,9 millions d'euros (dont 0,7 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles)
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 6,3 millions d'euros
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation nets des encaissements et de la trésorerie acquise et cédée d'un montant total de -76,4 millions d'euros (dont -0,8 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières). Ce montant inclut principalement les acquisitions avec prise de contrôle du groupe Outfront Media en Amérique Latine et de la société DOOH en Belgique, ainsi que des augmentations de capital dans les sociétés mises en équivalence. Le montant lié aux prises de contrôle représente -80,2 millions d'euros dont 4,6 millions d'euros de trésorerie nette acquise et 0,2 million d'euros de variation des dettes et créances sur immobilisations financières
- des acquisitions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de -0,8 million d'euros

En 2015, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -336,1 millions d'euros dont -201,9 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements (dont 1,1 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles), -93,6 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation (dont 1,8 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières) nets des encaissements et de la trésorerie acquise (pour 26,0 millions d'euros) et -40,6 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 321,1 millions d'euros en 2016 comprennent :

- des flux nets sur les emprunts des sociétés contrôlées pour un montant de 667,2 millions d'euros qui concernent principalement la mise en place d'un emprunt obligataire pour 750,0 millions d'euros
- des acquisitions d'actifs financiers de trésorerie pour -201,0 millions d'euros
- des dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -118,9 millions d'euros et des dividendes versés par des sociétés contrôlées du groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -14,2 millions d'euros
- des décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle net des encaissements pour -12,5 millions d'euros
- des augmentations de capitaux propres nettes des réductions pour 0,5 million d'euros

En 2015, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -777,0 millions d'euros, et concernaient le rachat par JCDecaux SA de ses actions propres pour -500,0 millions d'euros et des frais associés pour -2,8 millions d'euros, le versement de dividendes pour -124,7 millions d'euros, les flux nets sur les emprunts pour -165,8 millions d'euros, les augmentations de capitaux propres pour 19,5 millions d'euros et les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle pour -3,2 millions d'euros.

## 6.4. Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière nette

EN MILLIONS D'EUROS			2016	2015
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	(1)	§ 4.13	400,5	-83,5
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	(2)		-457,1	-536,8
Flux de trésorerie nets issus des investissements hors trésorerie acquise et/ou cédée <sup>(*)</sup>	(3)		308,5	362,0
Flux de trésorerie nets issus du financement hors variations des emprunts et des actifs financiers de trésorerie <sup>(**)</sup>	(4)		145,1	611,2
<b>Total des flux de trésorerie nets</b>	<b>(5) = (2) + (3) + (4)</b>		<b>-3,5</b>	<b>436,4</b>
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 <sup>(***)</sup>	(6)		25,3	73,5
Trésorerie nette acquise et/ou cédée	(7)		-3,7	-25,9
<b>Variation de la dette financière nette</b>	<b>(8) = (5) + (6) + (7)</b>		<b>18,1</b>	<b>484,0</b>
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(9) = (1) + (8)</b>	§ 4.13	<b>418,6</b>	<b>400,5</b>

<sup>(\*)</sup> Dont 227,6 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements corporels et incorporels et 80,9 millions d'euros de flux de trésorerie nets issus des investissements financiers (hors trésorerie nette acquise et /ou cédée et hors décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle) en 2016, contre respectivement 201,9 millions d'euros et 160,1 millions d'euros en 2015.

<sup>(\*\*)</sup> Dont 12,5 millions d'euros de décaissements nets sur acquisitions et cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle en 2016, contre 3,2 millions d'euros en 2015.

<sup>(\*\*\*)</sup> Dont principalement 11,1 millions d'euros liés aux variations de périmètre, 5,6 millions d'euros liés aux augmentations des dettes de location financement et 5,4 millions d'euros liés aux variations de change en 2016 contre respectivement 114,1 millions d'euros, 5,3 millions d'euros et -9,0 millions d'euros en 2015.

## 6.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 5,6 millions d'euros en 2016 contre 5,3 millions d'euros en 2015.

Les transactions sans effet de trésorerie liées aux échanges d'actifs de la période représentent -17,3 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus des investissements et 17,3 millions d'euros sur les flux de trésorerie nets issus du financement.



## 7. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment le risque de liquidité et de financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et les risques induits par la gestion financière, en particulier le risque de contrepartie). Son objectif est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

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

## Risque de liquidité et financement

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

EN MILLIONS D'EUROS	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS <sup>(*)</sup>	2017	2018	2019	2020	> 2020
Emprunts obligataires	1 245,3	1 322,5	17,5	517,5	7,5	7,5	772,5
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	40,9	47,1	23,0	2,0	2,0	15,2	4,9
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	7,4	7,5	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts divers	56,2	58,2	48,2	0,8	6,7	0,2	2,3
Emprunts de location financement	22,5	22,5	6,8	3,8	3,7	3,8	4,4
Intérêts courus <sup>(*)</sup>	13,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	5,4	5,4	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS</b>	<b>1 391,4</b>	<b>1 463,2</b>	<b>108,4</b>	<b>524,1</b>	<b>19,9</b>	<b>26,7</b>	<b>784,1</b>
Couvertures de change	-1,3	-1,3	-1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS <sup>(**)</sup></b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

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

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

<sup>(\*\*)</sup> Un montant positif correspond à un flux de trésorerie à recevoir.

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

La politique de financement du groupe consiste à :

- centraliser ses financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés directement et indirectement par JCDecaux SA à ses filiales. Cependant, le groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le groupe)
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de durée cohérente avec la maturité de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du groupe et aux cycles d'investissement et d'activité
- disposer en permanence d'une réserve de liquidités notamment sous la forme de lignes de crédit confirmées

- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances
- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables
- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes

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

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

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

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

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

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

## Risque de taux d'intérêt

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

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

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016			TOTAL
	≤ 1AN	1 AN À 5 ANS	> 5 ANS	
Dettes JCDecaux SA	-26,1	-500,0	-750,0	-1 276,1
Autres dettes	-100,0	-15,4	-2,1	-117,5
Concours bancaires	-5,4			-5,4
<b>PASSIFS FINANCIERS (1)</b>	<b>-131,5</b>	<b>-515,4</b>	<b>-752,1</b>	<b>-1 399,0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	693,1			693,1
Actifs financiers de trésorerie	281,0			281,0
Autres Actifs financiers	108,8			108,8
<b>ACTIFS FINANCIERS (2)</b>	<b>1 082,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 082,9</b>
<b>POSITION NETTE (3)=(1)+(2)</b>	<b>951,4</b>	<b>-515,4</b>	<b>-752,1</b>	<b>-316,1</b>

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

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

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

## Risque de change

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

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

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

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

	YUAN CHINOIS	FRANC SUISSE	LIVRE STERLING	DOLLAR AMÉRICAIN
Part des devises dans le résultat de l'ensemble consolidé	28,8%	7,3%	5,5%	-6,7%
Impact sur le résultat consolidé	-2,9%	-0,7%	-0,5%	-0,7%
Impact sur les réserves consolidées	-0,8%	-0,2%	-0,9%	-0,4%

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

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

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

## Gestion de la trésorerie et actifs financiers de trésorerie

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

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

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

## 7.2. Risques induits par la gestion financière

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

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

### Risque lié à la notation de crédit

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

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

### Risque de contrepartie bancaire

Le risque de contrepartie du groupe est lié au placement des excédents de trésorerie du groupe auprès des banques et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et les opérations de couverture). La politique du groupe est de limiter ce risque

(i) en centralisant autant que possible au niveau de JCDecaux SA la trésorerie disponible des filiales, (ii) en soumettant à autorisation préalable de la Direction Financière groupe les ouvertures de compte bancaire (iii) en sélectionnant les banques chez lesquelles JCDecaux SA et ses filiales peuvent effectuer des dépôts (iv) et en suivant ce risque de contrepartie régulièrement.

### Risque de contrepartie clients

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

### Risque sur titres et dépôts à terme

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

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

## 8. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

### 8.1. Engagements sur titres et autres engagements

EN MILLIONS D'EUROS	31/12/2016	31/12/2015
<b>Engagements donnés <sup>(1)</sup></b>		
Garanties de marché	436,2	427,3
Autres garanties	9,5	7,3
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	11,4	10,1
Engagements sur titres (options de vente accordées)	0,4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>457,5</b>	<b>445,3</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Avals, cautions et autres garanties	0,0	0,0
Engagements sur titres (options d'achat reçues)	2,3	0,6
Lignes de crédit	852,9	870,6
<b>TOTAL</b>	<b>855,2</b>	<b>871,2</b>

<sup>(1)</sup> 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 2016, 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.mBH (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

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 <sup>(1)</sup>	TOTAL
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	866,6	2 503,4	1 248,9	4 618,9
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	89,6	154,1	74,9	318,6
Location simple	40,2	95,0	69,4	204,6
<b>TOTAL</b>	<b>996,4</b>	<b>2 752,5</b>	<b>1 393,2</b>	<b>5 142,1</b>

<sup>(1)</sup> Jusqu'en 2041.

Le montant de ces engagements s'élevait à 5 095,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

L'augmentation, en 2016, par rapport aux engagements de 5 095,3 millions d'euros reportés au 31 décembre 2015 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 271,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 244,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

Enfin, dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder, ou se voir accorder, des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, le groupe et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que le groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, le groupe ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

Les lignes de crédit sont constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 825,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 27,9 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. INFORMATIONS 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	2016				2015			
	STÉS MEE <sup>(1)</sup>	STÉS MÈRES <sup>(2)</sup>	AUTRES	TOTAL	STÉS MEE <sup>(1)</sup>	STÉS MÈRES <sup>(2)</sup>	AUTRES	TOTAL
<b>ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE</b>								
<b>Actif</b>								
Prêts et créances rattachées à des participations <sup>(3)</sup>	70,0	0,1	0,2	70,3	71,3		0,2	71,5
Autres créances	47,4	0,8	3,5	51,7	22,4	0,2	3,3	25,9
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>117,4</b>	<b>0,9</b>	<b>3,7</b>	<b>122,0</b>	<b>93,7</b>	<b>0,2</b>	<b>3,5</b>	<b>97,4</b>
<b>Passif</b>								
Dettes financières & Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(3)</sup>	46,3	111,4		157,7	39,6	121,6		161,2
Autres dettes	7,7	5,4	0,3	13,4	9,5	4,3	0,2	14,0
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>54,0</b>	<b>116,8</b>	<b>0,3</b>	<b>171,1</b>	<b>49,1</b>	<b>125,9</b>	<b>0,2</b>	<b>175,2</b>
<b>Compte de résultat</b>								
<b>Résultat d'exploitation</b>								
Produits	62,5	0,8	3,2	66,5	46,2	0,8	3,3	50,3
Charges	-9,2	-6,2	-12,8	-28,2	-14,9	-5,9	-12,4	-33,2
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>53,3</b>	<b>-5,4</b>	<b>-9,6</b>	<b>38,3</b>	<b>31,3</b>	<b>-5,1</b>	<b>-9,1</b>	<b>17,1</b>
<b>Résultat financier</b>								
Produits <sup>(4)</sup>	2,0	10,1		12,1	2,6			2,6
Charges <sup>(5)</sup>	-1,2	-0,1		-1,3	-1,6	-5,6		-7,2
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>0,8</b>	<b>10,0</b>	<b>0,0</b>	<b>10,8</b>	<b>1,0</b>	<b>-5,6</b>	<b>0,0</b>	<b>-4,6</b>

(\*) Y compris les intérêts courus.

(1) Part non éliminée des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées.

(2) Transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding et transactions réalisées avec les minoritaires influents.

(3) Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires s'élève à 110,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 et à 120,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(4) Dont +10,1 millions d'euros en 2016 de produits nets de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

(5) Dont -5,5 millions d'euros en 2015 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 avait 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.

Au 31 décembre 2016, les engagements hors-bilan auprès des parties liées s'élevaient à 95,3 millions d'euros et représentent principalement les engagements de loyers des immeubles détenus par les parties liées pour 56,5 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 2016 et 2015 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Avantages à court terme	8,9	8,6
Avantages en nature	0,2	0,2
Jetons de présence	0,0	0,1
Assurance-vie/Retraites spécifiques	0,2	0,2
Paievements en actions	0,2	0,2
<b>TOTAL (*)</b>	<b>9,5</b>	<b>9,3</b>

(\*) Les rémunérations perçues des entreprises associées sont exclues.

Par ailleurs, depuis le 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 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2016 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 2016

#### 10.1.1.1. Résultat net

Le résultat net en 2016 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2016 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Résultat net <sup>(1)</sup>	31,6	128,5	-8,8	151,3
Impact de l'application du pourcentage de détention	-15,3	-70,9	7,0	-79,2
Perte de valeur des coentreprises				0,0
<b>QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES</b>	<b>16,3</b>	<b>57,6</b>	<b>-1,8</b>	<b>72,1</b>

(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 2016 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2016 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	117,9
Transport	567,4
Affichage	179,2
<b>TOTAL<sup>(1)</sup></b>	<b>864,5</b>
Impact de l'application du pourcentage de détention	-424,2
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,1
<b>CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ</b>	<b>439,2</b>

(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 2016 caractéristiques des coentreprises sont les suivants <sup>(1)</sup> :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-8,7	-12,8	-18,1
Coût de l'endettement net	0,6	2,4	-20,3
Impôt sur les bénéfiques	-7,0	-43,9	-4,7

<sup>(1)</sup> 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 2015

### 10.1.2.1. 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 <sup>(1)</sup>	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
<b>QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES</b>	<b>15,7</b>	<b>53,3</b>	<b>-6,2</b>	<b>62,8</b>

<sup>(1)</sup> 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 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
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>843,0</b>
Impact de l'application du pourcentage de détention	-425,3
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-4,2
<b>CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ</b>	<b>413,5</b>

<sup>(1)</sup> 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 2015 caractéristiques des coentreprises sont les suivants <sup>(1)</sup> :

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 bénéfiques	-5,0	-40,2	4,3

<sup>(1)</sup> 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 2016

Les autres éléments du résultat global en 2016 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2016 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>	3,9	1,5	0,1	5,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-1,9	-0,9	-0,1	-2,9
Ecarts de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	0,4	0,4
Ecarts de conversion sur goodwill & élimination des titres	0,1	-1,9	10,7	8,9
<b>PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES</b>	<b>2,1</b>	<b>-1,3</b>	<b>11,1</b>	<b>11,9</b>

<sup>(1)</sup> 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 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 <sup>(1)</sup>	6,5	-8,5	0,1	-1,9
Impact de l'application du pourcentage de détention	-3,2	4,9	-0,5	1,2
Ecarts de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	1,9	1,9
Ecarts de conversion sur goodwill & élimination des titres	-1,1	3,0	-5,5	-3,6
<b>PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES</b>	<b>2,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-4,0</b>	<b>-2,4</b>

<sup>(1)</sup> 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 2016

## 10.3.1.1. Actif net

L'actif net <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2016 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2016 sont les suivants :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	92,2	93,0	232,7	417,9
Actifs courants	133,6	344,3	69,9	547,8
Passifs non courants	-17,1	-6,6	-249,0	-272,7
Passifs courants	-79,1	-215,3	-54,4	-348,8
<b>ACTIF NET<sup>(1)</sup></b>	<b>129,6</b>	<b>215,4</b>	<b>-0,8</b>	<b>344,2</b>
Impact de l'application du pourcentage de détention	-64,3	-101,5	3,0	-162,8
Perte de valeur des coentreprises	0,0	-0,4	-10,0	-10,4
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,9	75,2	58,4	146,5
Plafonnement des situations nettes négatives			11,2	11,2
<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>78,2</b>	<b>188,7</b>	<b>61,8</b>	<b>328,7</b>

<sup>(1)</sup> 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 2016 caractéristiques des coentreprises sont les suivants <sup>(1)</sup> :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette des découverts bancaires	-12,8	207,5	19,7
Dettes financières non courantes	-0,7	-0,1	-238,2
Dettes financières courantes	-0,2	-1,4	-1,2

<sup>(1)</sup> 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 2015

#### 10.3.2.1. Actif net

L'actif net <sup>(1)</sup> 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
<b>ACTIF NET <sup>(1)</sup></b>	<b>124,8</b>	<b>204,9</b>	<b>21,8</b>	<b>351,5</b>
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
<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>75,4</b>	<b>185,7</b>	<b>48,9</b>	<b>310,0</b>

<sup>(1)</sup> Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

#### 10.3.2.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2015 caractéristiques des coentreprises sont les suivants <sup>(1)</sup> :

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

<sup>(1)</sup> 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 2016 :

EN MILLIONS D'EUROS	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	16,1	54,4	1,2

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

## 11. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

## 11.1. Éléments 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 :

	2016	2015
EN MILLIONS D'EUROS	APG SGA SA	APG SGA SA
Chiffre d'affaires	289,3	293,1
Résultat net <sup>(1)</sup>	62,1	47,8
Impact de l'application du pourcentage de détention	-43,5	-33,5
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
<b>QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>18,6</b>	<b>14,3</b>

<sup>(1)</sup> Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés à la quote-part dans les résultats des entreprises associées est de 4,5 millions d'euros en 2016 et de 4,3 millions d'euros en 2015.

## 11.2. Éléments de l'état de situation financière

Les éléments de la situation nette <sup>(1)</sup> caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 sont les suivants :

	2016	2015
EN MILLIONS D'EUROS	APG SGA SA	APG SGA SA
Actif	286,6	280,2
Passif	-158,6	-149,4
Situation nette	128,0	130,8
Impact de l'application du pourcentage de détention	-89,6	-91,6
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
Goodwill	82,9	82,9
<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE DES ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>121,3</b>	<b>122,1</b>

<sup>(1)</sup> 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 60,2 millions d'euros et de 57,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

La valorisation à 30% de APG|SGA SA au cours de bourse du 30 décembre 2016 s'élève à 374,6 millions d'euros.

## 11.3. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des entreprises associées se décompose comme suit sur les exercices 2016 et 2015 :

	2016			2015		
EN MILLIONS D'EUROS	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL
Dividendes reçus	19,4	2,1	21,5	16,3	3,8	20,1

## 12. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

## 12.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2016, JCDecaux SA est détenue à 64,01 % par la société JCDecaux Holding.

## 12.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
<b>MOBILIER URBAIN</b>					
JCDecaux SA		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FRANCE	(1)	France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT		France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI		France	66,00	Glob.	66,00
JCDecaux ASIE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EUROPE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AMERIQUES HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AFRIQUE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOLLORE HOLDING		France	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux FRANCE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK		France	87,50	Glob.	82,50
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE		France	100,00	Glob.	100,00
WALL GmbH (anciennement JCDecaux DEUTSCHLAND GmbH)	(1) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
WALL AG	(14) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
GEORG ZACHARIAS GmbH	(14) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH	(1) (14) & (26)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH	(14)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH	(14)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR.	(14)	Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA SA		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd		Australie	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC		Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC		Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1)	Belgique	100,00	Glob.	100,00

# 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 LATAM SERVICIOS DE MANAGEMENT LTDA (anciennement JCDecaux SÃO PAULO S.A.)		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO S.A.	(1)	Brésil	100,00	Glob.	80,00
CEMUSA DO BRASIL LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA BRASILIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA AMAZONIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA RIO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA SALVADOR S.A.	(19)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
STAND OFF S.A.	(1)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL&DEAN OUTDOOR ADVERTISING (CHINA) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux TIAN DI ADVERTISING Co., Ltd	(2)	Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
NINGBO JCDecaux Pearl & Dean ADVERTISING Co. Ltd (anciennement JCDecaux NINGBO Pearl & Dean ADVERTISING Co. Ltd)		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING JCDecaux PEARL & DEAN Advertising Co.,Ltd (anciennement JCDecaux BEIJING PEARL & DEAN Advertising Co.,Ltd)		Chine	100,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA Ltda	(21)	Colombie	63,75	Glob.	75,00
LLEGA S.A.S.	(21)	Colombie	63,75	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	(27)	Costa Rica	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux COTE D'IVOIRE	(3)	Côte d'Ivoire	50,00	Equiv.*	50,00
AFA JCDecaux A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
EL MOBILIARIO URBANO SLU		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS SRL		Espagne	70,00	Glob.	70,00
CEMUSA CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A. EL MOBILIARIO URBANO, S.L.U.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EESTI OU		Estonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SAN FRANCISCO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLSCAPE, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux NORTH AMERICA, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOSTON, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SREET FURNITURE, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE GREATER BOSTON, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GABON	(3)	Gabon	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux GUATEMALA, S.A. (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DE GUATEMALA, S.A.)	(27)	Guatemala	60,97	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE GUATEMALA, S.A.	(2)	Guatemala	84,98	Glob.	99,98
VISTA CENTROAMERICANA S.A.	(27)	Guatemala	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IMMENSE PRESTIGE		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BUS FOCUS Ltd	(13)	Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.	(14) & (16)	Hongrie	67,00	Glob.	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	(29)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
MCDECAUX Inc.		Japon	85,00	Glob.	85,00
CYCLOCITY Inc.		Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC		Kazakhstan	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux LATVIJA SIA		Lettonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LIETUVA UAB		Lituanie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LUXEMBOURG SA	(1)	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GROUP SERVICES SARL		Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MONGOLIA LLC		Mongolie	51,00	Glob.	51,00
JCDecaux MACAU	(1)	Macao	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
PASCONE, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
TENEDORA DE ACCIONES DE MOBILIARIO, S.A. DE C.V.	(25)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.		Mexique	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME MEXICO SA de CV	(3)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux OMAN	(1) & (5)	Oman	100,00	Glob.	100,00

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	70,25	Glob.	70,25
JCDecaux PANAMA, S.A.	(1) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDINGS S.A.		Panama	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux CENTROAMERICA HOLDING S.A.	(27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
JCDecaux NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PORTUGAL - MOBILIARIO URBANO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00
ELAN DECAUX W.L.L	(1)	Qatar	50,00	Equiv.*	49,00
JCDecaux DOMINICANA, S.A. (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DOMINICANOS, S.A.)		Rép. Dominicaine	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	(1)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
RENCAR MEDIA Spol Sro		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	100,00
CLV CR Spol Sro		Rép. Tchèque	23,45	Equiv.*	50,00
JCDecaux UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SMALL CELLS Ltd		Royaume-Uni	70,00	Glob.	70,00
IN FOCUS PUBLIC NETWORKS LIMITED		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(27)	Salvador	60,97	Glob.	100,00
PUBLIVALLAS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		Salvador	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SLOVAKIA Sro		Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SVERIGE AB		Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB		Suède	48,50	Equiv.*	48,50
JCDecaux SVERIGE FORSALJNINGSAKTIEBOLAG		Suède	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CORPORATE SERVICES GmbH		Suisse	100,00	Glob.	100,00
ERA REKLAM AS	(14) & (35)	Turquie	100,00	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS	(14)	Turquie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY	(6)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
OUTFRONT MEDIA URUGUAY S.A.	(20)	Uruguay	85,02	Glob.	100,00
PUBLIBUS SA	(20)	Uruguay	85,02	Glob.	100,00
<b>TRANSPORT</b>					
MEDIA AEROPORTS DE PARIS		France	50,00	Equiv.*	50,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
CONTINENTAL SPG OUTDOOR ADVERTISING (Pty Ltd)		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ALGERIE SARL		Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux AIRPORT ALGER EURL		Algérie	80,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT CENTRE SARL		Algérie	49,00	Equiv.	49,00
MEDIA FRANKFURT GmbH		Allemagne	39,00	Equiv.*	39,00
JCDecaux AIRPORT MEDIA GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS-MARKETING GmbH	(14)	Allemagne	87,82	Glob.	87,82
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PUBLICIADE INNOVATE Ltda	(3)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1)	Chili	85,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Equiv.*	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO Advertising. Co. Ltd	(24)	Chine	90,00	Equiv.*	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
NANJING MPI Public TRANSPORTATION ADVERTISING. Co.,Ltd	(2)	Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION Advertising. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JINAN ZHONGGUAN XUNHUA PUBLIC TRANSPORT Advertising. Co. Ltd	(23)	Chine	30,00	Equiv.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	65,00	Equiv.*	51,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
SUZHOU JCDecaux METRO ADVERTISING Co.Ltd (anciennement JCDecaux SUZHOU METRO ADVERTISING Co.Ltd)		Chine	80,00	Glob.	65,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
GUANGZHOU METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd	(3)	Chine	49,00	Equiv.*	49,00
JCDecaux DICON FZ CO		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC		Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME FZ-LLC (ABU DHABI)		Emirats Arabes Unis	55,00	Glob.	55,00
JCDecaux AIRPORT ESPANA S.A.U	(2)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux TRANSPORT, S.L.U.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT DALLAS, LLC	(2)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC		Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux AIRPORT BOSTON, LLC		Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT SPONSORSHIPS, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00



## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux AIRPORT DALLAS FORT WORTH, LLC	(3)	Etats-Unis	97,50	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING HK Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux INNOVATE Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BERON Ltd	(13)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	(1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MPI PRODUCTION Ltd		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DIGITAL VISION (HK) Ltd.		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa	(1)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Macao	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	(3) & (28)	Nigeria	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
AEROTOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
CITY BUS STOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	48,78	Glob.	100,00
JCDecaux AEROPUERTO DE LIMA SAC		Pérou	100,00	Glob.	100,00
EYE CATCHER MEDIA S.A.C.	(1)	Pérou	70,00	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
CONCOURSE INITIATIVES Ltd	(2)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ASIA SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	(1)	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd		Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
<b>AFFICHAGE</b>					
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED	(22)	Afrique du Sud	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux SUB-SAHARAN AFRICA (Pty) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA AFRICA (Pty) Ltd)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE RAIL		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
MERAFE OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CORPCOM OUTDOOR		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SUBURBAN INDUSTRIAL SIGN DESIGN		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
RENT A SIGN LEBOWA		Afrique du Sud	35,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux SOUTH AFRICA (PTY) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (Pty) Ltd)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
OUTDOOR Co (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
BDEYE DESIGNS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
KCF INVESTMENTS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
NEWSHELF1001 (Pty) Ltd (Lease Co)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
SIYENZA GRAPHIC DESIGN (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
INTER OUTDOOR AFRICA (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDING)		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (ANGOLA) Lda		Angola	70,00	Glob.	100,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.	(18)	Argentine	85,69	Glob.	100,00
CBS OUTDOOR ARGENTINA SA renommée JCDecaux Argentina OOH S.A.	(20) & (34)	Argentine	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mBH	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH		Autriche	42,34	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH		Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mBH		Autriche	42,34	Glob.	51,00
USP WERBEGESELLSCHAFT.mBH		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH		Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Equiv.*	50,00
KULTURPLAKAT		Autriche	67,00	Glob.	100,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ANKÜNDER GmbH		Autriche	16,68	Equiv.	24,90
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
INSERT BELGIUM SA		Belgique	100,00	Glob.	100,00
DOOH renommée JCDecaux MALLS	(3)	Belgique	73,36	Glob.	100,00
JCDecaux BOTSWANA (PTY) LIMITED		Botswana	70,00	Glob.	100,00
OUTFRONT MEDIA EXTERIOR Ltda	(20)	Brésil	72,71	Glob.	80,00
EPPAR - EMPRESA DE PANEIS A PARTICIPACOES LIMITADA	(20)	Brésil	68,01	Glob.	80,00
OUTFRONT MEDIA BRASIL Ltda renommée JCDecaux MIDIA BRASIL Ltda	(20)	Brésil	84,13	Glob.	100,00
TECHMIDIA PUBLICIDADE EXTERIOR SA renommée JCDecaux GRANDES FORMATOS MIDIA EXTERIOR SA	(20)	Brésil	84,53	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR Ltda	(3)	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(11)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
AGENCIA PRIMA AD		Bulgarie	45,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
A TEAM EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00

# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
INTERNATIONAL OUTDOOR ADVERTISING HOLDING COMPANY	(20)	Caimans, îles	85,02	Glob.	100,00
IOAHC INVESTMENTS URUGUAY COMPANY	(20)	Caimans, îles	85,02	Glob.	100,00
IOAHC INVESTMENTS COMPANY	(20)	Caimans, îles	85,02	Glob.	100,00
IOA PROLIX COMPANY	(20)	Caimans, îles	68,01	Glob.	80,00
OUTFRONT MEDIA CHILE S.A. renommée JCDecaux OOH CHILE S.A.	(20)	Chili	85,02	Glob.	100,00
CEE MEDIA HOLDING LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS LIMITED		Chypre	50,00	Equiv.*	50,00
FEGPORT INVESTMENTS Ltd		Chypre	25,00	Equiv.*	25,00
ELACORP LIMITED		Chypre	18,75	Equiv.*	25,00
PUBLIVALLAS S.A.	(17) & (27)	Costa Rica	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA COSTA RICA, S.A.	(3) & (27)	Costa Rica	60,97	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Croatie	42,34	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
FULL TIME Doo		Croatie	42,34	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA S.L.U.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
CLEAR CHANNEL ESPANA, S.L.U. y CEMUSA - CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO, S.A.		Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
JV INTELLIGENT SIGN NETWORK (ISN)	(2)	Etats-Unis	51,00	Equiv.*	51,00
OUTFRONT MEDIA IOA HOLDINGS LLC renommée JCDecaux CARTELERA HOLDINGS LLC	(20) & (2)	Etats-Unis	85,00	Glob.	100,00
TM OUTDOOR, LCC	(3) & (27)	Etats-Unis	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA GUATEMALA, S.A.	(3) & (27)	Guatemala	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA HONDURAS, S.A.	(3) & (27)	Honduras	60,97	Glob.	100,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(10)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LESOTHO (PTY) LTD		Lesotho	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux MADAGASCAR SA		Madagascar	56,00	Glob.	80,00
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd		Malaisie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING LTD		Malawi	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux (MAURITIUS) Ltd		Maurice	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux (Mauritius) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd)		Maurice	70,00	Glob.	100,00
VENDOR PUBLICIDAD S DE R.L. DE C.V.	(20)	Mexique	85,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
FUSIONANTE VENDOR S DE R.L DE C.V.	(20)	Mexique	85,00	Glob.	100,00
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S DE R.L DE C.V.	(20)	Mexique	85,02	Glob.	100,00
JCDecaux MOZAMBIQUE LDA		Mozambique	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Limited		Namibie	70,00	Glob.	100,00
TOP MEDIA NICARAGUA, S.A.	(3) & (27)	Nicaragua	60,97	Glob.	100,00
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA UGANDA Ltd		Ouganda	70,00	Glob.	100,00
TOP MEDIA, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
COSMO PUBLICIDAD COMPANY, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
CENTRAL AMERICAN TOWER, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
PUBLITOP DE PANAMA, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
DIGITAL TOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
PUENTES TOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
TRANSTOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
PANAMERICAN OUTDOOR ADVERTISING INC	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
SHOP TOP, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
TOP MEDIA PANAMA, S.A.	(3) & (27)	Panama	60,97	Glob.	100,00
EUROPOSTER BV	(2)	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR SYSTEMS AMERICAS NETHERLANDS NEWCO BV	(20)	Pays-Bas	85,02	Glob.	100,00
OUTFRONT MEDIA PP BV renommée JCDecaux CARTELERA B.V.	(20)	Pays-Bas	85,02	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland		Pologne	67,00	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	49,15	Glob.	51,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
DISTRIBUIDORA DE VALLAS DOMINICANA, S.A.	(17)	Rép. Dominicaine	85,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UNITED Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
ALLAM GROUP Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
EXCEL OUTDOOR MEDIA Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
RUSS OUT OF HOME BV (RUSS OUTDOOR)	(8)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE GROUP LLC (anciennement ADVANCE HOLDING LLC)		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
ALMACOR UNDERGROUND LLC	(33)	Russie	21,25	Equiv.*	25,00
ANZH LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIG - MEDIA LLC (anciennement BIG - MEDIA LTD)		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIGBOARD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC		Russie	18,75	Equiv.*	25,00

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
EDINY GOROD LLC	(2)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
EKRAN LLC	(33)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EXPOMEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
FREGAT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HARDLINK SOLUTIONS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
JSC MOSCOW CITY ADVERTISING	(2)	Russie	24,67	Equiv.*	25,00
WALL CIS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KIWI SERVICES LIMITED	(9) & (30)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
KRASNOGORSK SOUZ REKLAMA LLC	(33)	Russie	15,00	Equiv.*	25,00
MARS ART LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA INFORM LLC	(31)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUT OF HOME GmbH (anciennement NEWS OUT OF HOME GmbH)	(7)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NIZHNOVREKLAMA LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTH WEST FACTORY LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OMS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MARKETING LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR SYSTEMS LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PETROVIK LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRESTIGE SERVICE LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIMESITE Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PUBLICITY XXI LLC	(33)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RCMO JSC		Russie	12,50	Equiv.*	25,00
REKART INTERNATIONAL LIMITED	(9) & (2)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIM NN LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RIVER AND SUN LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ROSSERV LLC	(32)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RT VERSHINA LLC	(33)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS INDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCARBOROUGH ASSOCIATED SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
STOLITSA M CJCS	(2)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TECHNO STROY LLC	(32)	Russie	24,75	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TRINITY NEON LLC	(31)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
VIVID PINK LIMITED	(9) & (30)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WILD PLUM LIMITED	(9) & (30)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TOP MEDIA EL SALVADOR, S.A. de C.V.	(3) & (27)	Salvador	60,97	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT INTERWEB Spol Sro	(15)	Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APG SGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux SWAZILAND (PTY) LTD		Swaziland	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux TANZANIA LTD (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (TANZANIA) Ltd)		Tanzanie	70,00	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	(12)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
ALTER-V LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
AUTO CAPITAL LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIG MEDIA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KHARKOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KIEV LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVIV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL	(2)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHIE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND LLC		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
GARMONIYA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOORAUTO		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DONETSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER LLC KIEV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00

# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOCIÉTÉS	PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
POSTER ODESSA	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
REKSVIT UKRAINE LLC	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
UKRAIYINSKA REKLAMA LLC	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
VULITCHNI MEBLI	(2) Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ZAMBIA LTD	Zambie	70,00	Glob.	100,00
JCDecaux ZIMBABWE (PVT) LTD	Zimbabwe	70,00	Glob.	100,00

(1) Sociétés qui sont réparties sur deux ou trois activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.

(2) Sociétés liquidées en 2016.

(3) Sociétés consolidées en 2016.

(4) Sociétés cédées en 2016.

(5) Cette société est un établissement de JCDecaux Bahrain SPC.

(6) Cette société est un établissement de JCDecaux France.

(7) Société de droit autrichien opérant en Russie.

(8) Société de droit néerlandais opérant en Russie.

(9) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations en Russie.

(10) Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

(11) Société de droit néerlandais opérant en Bulgarie.

(12) Société de droit néerlandais opérant en Ukraine.

(13) Sociétés de droit des Iles Vierges Britanniques détenant des participations à Hong Kong.

(14) Rachat à notre partenaire des participations ne lui donnant pas le contrôle dans Wall AG (Allemagne) par JCDecaux Deutschland GmbH (Allemagne). Cette transaction impacte le pourcentage d'intérêts financiers dans les filiales détenues par Wall AG en Allemagne, en Hongrie et en Turquie.

(15) Europlakat Interweb Spol Sro (Slovaquie) est absorbée par Ispa Bratislava Spol Sro (Slovaquie) le 1er janvier 2016.

(16) Cession de Vbm Varosbutor Es Media Kft (Hongrie) détenue par Wall AG (Allemagne) à Gewista Werbegesellschaft.mBh (Autriche) le 19 février 2016 ; portant le pourcentage d'intérêts financiers à 67%.

(17) L'activité principale de Distribuidora De Vallas Dominicana, S.A. (République Dominicaine) et de Publivalas S.A. (Costa Rica) est désormais l'Affichage.

(18) Urbanmedia Argentina S.A. (Argentine), détenue par JCDecaux Argentina S.A. (Argentine) et Equipamientos Urbanos De Mexico, S.A. de C.V. (Mexique) a fait l'objet d'une augmentation de capital souscrite intégralement par Equipamientos Urbanos De Mexico, S.A. de C.V. (Mexique) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 85,69 %.

(19) Le 20 avril 2016 rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans Cemusa Salvador S.A. (Brésil) par JCDecaux Do Brasil S.A. (Brésil) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 100 %.

(20) Le 1er avril 2016, les filiales JCDecaux Latin America et Corameq (Espagne) ont acquis chacune 50% du groupe Outfront Media Inc. en Amérique Latine (85% de pourcentage d'intérêt). Le groupe Outfront Media est consolidé en intégration globale.

(21) Cession sans perte de contrôle de 25% de Equipamientos Urbanos Nacionales De Colombia Ltda (Colombie) portant, pour elle et la filiale qu'elle détient (Llega S.A.S), le pourcentage d'intérêts financiers à 63,75 % et le pourcentage de contrôle à 75 %.

(22) Cession de JCDecaux South Africa Outdoor Advertising (Proprietary) Limited (Afrique du Sud) détenue par JCDecaux South Africa Holdings (Proprietary) Limited (Afrique du Sud) à JCDecaux South Africa (Pty) Ltd (anciennement Continental Outdoor Media (Pty) Ltd) (Afrique du Sud) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 49 %.

(23) Changement de méthode de consolidation, désormais mise en équivalence (sous influence notable).

(24) Beijing top result metro adv. Co. Ltd (Chine) est consolidée par la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du groupe dans les pouvoirs de Direction.

(25) Pascone, S.A. de C.V. (Mexique) et Tenedora De Acciones De Mobiliario, S.A. de C.V. (Mexique) ont été absorbées par Equipamientos Urbanos De Mexico, S.A. de C.V. (Mexique) au 1er juillet 2016.

(26) Wall AG (Allemagne), Georg Zacharias GmbH (Allemagne) et Wall Vvr GmbH (Allemagne) ont été absorbées par JCDecaux Deutschland GmbH (Allemagne) avec un effet rétroactif au 1er janvier 2016.

(27) JCDecaux et Top Media ont fusionné leurs activités en décembre 2016. La nouvelle entité, JCDecaux-Top Media, dont le capital est détenu à 71,73 % par JCDecaux et à 28,27 % par Top Media, opère au Panama, au Guatemala, au Costa Rica, au Salvador, au Honduras et au Nicaragua. Dans le cadre de cette opération, le groupe a apporté les filiales du Panama, du Guatemala, du Costa Rica et du Salvador au groupe Top Media portant ainsi leur pourcentage d'intérêts financiers à 60,97 %.

(28) JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Ltd (Nigeria) est détenue à 70 % par JCDecaux Subsaharan Africa (Pty) Ltd (Afrique du Sud) et à 30 % par un partenaire.

(29) Cession de Cemusa Italia Srl (Italie) à la société IGPDecaux (Italie) portant le pourcentage d'intérêts financiers à 60 % ; la société est désormais mise en équivalence (sous contrôle conjoint).

(30) En Russie : Vivid Pink Limited, Wild Plum Limited et Kiwi Services Limited ont été absorbées par Scrope Trade & Finance SA en mars 2016.

(31) En Russie : North West Factory LLC, Trinity Neon LLC, Prestige Service LLC, Media Inform LLC et Mars Art LLC ont été absorbées par Russ Indoor LLC en juillet 2016.

(32) En Russie : Rim Nn LLC, Techno Stroy LLC, Anzh LLC, Nizhnovreklama LLC, Rosserv LLC et River And Sun LLC ont été absorbées par Reklime LLC en septembre 2016.

(33) En Russie : Ekran LLC, Publicity XXI LLC, Almacor Underground LLC, Krasnogorsk Souz Reklama LLC et RT Vershina LLC ont été absorbées par Rekart Media LLC en octobre 2016.

(34) CBS Outdoor Argentina SA renommée JCDecaux Argentina OOH S.A. (Argentine), filiale d'Outfront Media a été cédée en interne à JCDecaux Amériques Holding (France) et JCDecaux Asie Holding (France) en décembre 2016.

(35) Cession de la société Era Reklam As (Turquie) en janvier 2017.

Note :

Glob. = intégration globale

Equiv.\* = mise en équivalence sous contrôle conjoint

Equiv. = mise en équivalence sous influence notable

\* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés détenues par des sociétés en contrôle conjoint. Pour ces sociétés le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

## 13. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 1<sup>er</sup> mars 2017, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2017 une distribution de dividende au titre de 2016, de 0,56 € par action, soumise au paiement de la taxe de 3 % sur les dividendes.



## 1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

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

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

## 2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

### 2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2016 s'élève à 73,7 millions d'euros contre 73,6 millions d'euros en 2015 et correspond essentiellement à des prestations refacturées aux différentes filiales du groupe :

- Prestation d'assistance et de conseil de nature fiscale, juridique et financière
- Prestations informatiques
- Etudes industrielles

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

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

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

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

### 2.2. Charges d'exploitation

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

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

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 30,9 millions d'euros contre 31,0 millions d'euros en 2015

- d'honoraires pour 7,1 millions d'euros contre 16,7 millions d'euros en 2015 soit une baisse de 9,6 millions d'euros qui s'explique par une diminution du nombre de projets de croissance externe, ainsi que par les honoraires liés à des opérations spécifiques en 2015, l'OPAS pour 4,2 millions d'euros et l'extension de la ligne de crédit revolving pour 1,5 millions d'euros

- de coûts administratifs facturés par certaines filiales pour 6,2 millions d'euros contre 5,2 millions d'euros en 2015

- de management fees facturés par certaines filiales pour 4,0 millions d'euros contre 3,9 millions d'euros en 2015

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

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

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

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

### 2.3. Résultat financier

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

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

### 2.4. Résultat exceptionnel

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

## 2.5. Résultat net

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

### 3. DÉLAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS

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

EN MILLIONS D'EUROS	SITUATION AU 31.12.2016	SITUATION AU 31.12.2015
NON ÉCHUS	15,7	16,3
Échus de 0 à 30 jours	0,9	0,4
Échus de 31 à 60 jours	0,2	0,1
Échus + 60 jours	0,2	0,5
TOTAL	17,0	17,3

### 4. CHARGES NON DÉDUCTIBLES

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

### 5. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

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

<b>BILAN ACTIF</b>			
<b>EN MILLIONS D'EUROS</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	97,4	91,3
	Amortissements	-78,5	-73,2
	Valeurs nettes	18,9	18,1
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	52,3	50,6
	Amortissements	-20,8	-18,1
	Valeurs nettes	31,5	32,5
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	3 587,4	3 261,1
	Dépréciations	-112,8	-54,7
	Valeurs nettes	3 474,6	3 206,4
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>3 525,0</b>	<b>3 257,0</b>
Clients	Valeurs Brutes	53,9	58,3
	Dépréciations	-0,1	-0,1
	Valeurs nettes	53,8	58,2
Autres créances	Valeurs Brutes	179,3	155,7
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	179,3	155,7
Divers	Disponibilités	859,2	187,4
Comptes de régularisation		2,1	2,1
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>1 094,4</b>	<b>403,4</b>
	Charges à répartir	5,7	4,2
	Primes remboursements des obligations	1,5	1,1
	Ecart de conversion actif	18,5	27,5
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>4 645,2</b>	<b>3 693,2</b>

<b>BILAN PASSIF</b>			
<b>EN MILLIONS D'EUROS</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Capital Social		3,2	3,2
Primes d'émission, de fusion et d'apport		718,7	712,9
Réserves		406,9	514,4
Report à nouveau		0,0	0,0
Résultat de l'exercice		-53,8	11,4
Provisions réglementées		13,0	10,4
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 088,1</b>	<b>1 252,3</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		<b>15,3</b>	<b>10,4</b>
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	1 263,3	508,9
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	1,0	1,2
	Emprunts et dettes financières divers	2 192,9	1 830,2
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	31,3	31,8
	Dettes fiscales et sociales	21,5	21,2
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,5	1,2
	Autres dettes	19,1	27,3
Comptes de régularisation		0,1	0,0
<b>DETTES</b>		<b>3 529,7</b>	<b>2 421,8</b>
	Ecart de conversion passif	12,0	8,7
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>4 645,2</b>	<b>3 693,2</b>

COMPTE DE RÉSULTAT		
EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>73,7</b>	<b>73,6</b>
Production immobilisée	5,3	6,4
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	3,5	2,0
Autres Produits	44,9	41,6
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>127,4</b>	<b>123,6</b>
Autres achats et charges externes	73,0	79,7
Impôts, taxes et versements assimilés	4,7	5,2
Salaires et traitements	32,4	31,0
Charges sociales	14,8	14,7
Dotations aux amortissements et provisions	11,7	8,9
Autres charges	7,7	7,5
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>144,4</b>	<b>147,0</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-17,0</b>	<b>-23,4</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-43,2</b>	<b>29,3</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>-60,2</b>	<b>5,9</b>
Produits exceptionnels	3,7	3,4
Charges exceptionnelles	6,2	8,5
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-2,5</b>	<b>-5,1</b>
Participation des salariés	0,0	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge +/-produit -)	-9,0	-10,6
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-53,8</b>	<b>11,4</b>

<b>Annexe aux comptes annuels de la société JCDecaux SA.....</b>	<b>168</b>
Faits marquants de l'exercice .....	168
Principes, règles et méthodes comptables .....	168
Identité de la société mère consolidant les comptes de la société.....	169
Immobilisations incorporelles .....	170
Immobilisations corporelles .....	171
Immobilisations financières.....	172
Disponibilités, valeurs immobilières de placement et dépôts à terme.....	172
Charges a répartir sur plusieurs exercices .....	172
Échéances des créances et des dettes .....	173
Charges et produits constatés d'avance .....	173
Capitaux propres.....	174
Provisions pour risques et charges.....	175
Situation fiscale latente.....	176
Répartition du chiffre d'affaires .....	176
Résultat financier .....	176
Produits et charges exceptionnels.....	176
Charges à payer et produits à recevoir.....	177
Ventilation de l'impôt sur les bénéfices.....	177
Engagements hors bilan, autres que les instruments financiers.....	178
Instruments financiers .....	178
Rémunération des dirigeants .....	180
Effectifs .....	180
Opérations réalisées avec des entreprises liées .....	180
Événements postérieurs à la clôture.....	180
Tableau des filiales et participations au 31/12/2016 .....	181
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices.....	183

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le Directoire le 28 février 2017 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 73,7 millions d'euros, un résultat net de -53,8 millions d'euros et un total de bilan de 4 645,2 millions d'euros.

## 1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En mai 2016, le groupe a placé 750 millions d'euros d'obligations à 7 ans, à échéance 1<sup>er</sup> juin 2023.

## 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 transport .....linéaire 4 ans ou 15 ans
- Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations ....linéaire ou dégressif 3 ans, 5 ans ou 10 ans

#### 2.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société et sont dépréciés lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre le prix de cession des titres de participation et leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2% par an en Europe et 3 % par an dans le reste du Monde

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 2017 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 2017 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, créances et disponibilités 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**

JCDecaux SA utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre les risques de change.

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 2015 d'un montant de 284 374 euros a permis de financer en 2016 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 Soyer

92200 Neuilly sur Seine



## 4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2016	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2016
Valeurs brutes	91,3	13,4	7,3	97,4
Amortissements et dépréciations	-73,2	-5,3	-	-78,5
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>18,1</b>	<b>8,10</b>	<b>7,3</b>	<b>18,9</b>

VALEURS BRUTES (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2016	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2016
Brevets, licences et logiciels	85,8	8,1		93,9
Immo. incorporelles en cours	5,5	5,3	7,3	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>91,3</b>	<b>13,4</b>	<b>7,3</b>	<b>97,4</b>

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2016	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2016
Brevets, licences et logiciels	-73,2	-5,3	-	-78,5
<b>TOTAL</b>	<b>-73,2</b>	<b>-5,3</b>	<b>-</b>	<b>-78,5</b>

**5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2016	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2016
Valeurs brutes	50,6	2,3	0,6	52,3
Amortissements et dépréciations	-18,1	-2,9	-0,2	-20,8
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>32,5</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>31,5</b>

VALEURS BRUTES (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2016	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2016
Mobiliers urbains	1,8	0,3	0,1	2,0
Installations, matériel et outillage	3,9	0,7	-	4,6
Matériel de transport	29,4	-	0,1	29,3
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	15,0	1,2	-	16,2
En-cours	0,5	0,1	0,4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>50,6</b>	<b>2,3</b>	<b>0,6</b>	<b>52,3</b>

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS (EN MILLIONS D'EUROS)	VALEURS AU 01/01/2016	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2016
Mobiliers urbains	-1,4	-0,1	-0,1	-1,4
Installations, matériel et outillage	-2,3	-0,4	-	-2,7
Matériel de transport	-1,0	-1,4	-0,1	-2,3
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	-13,4	-1,0	-	-14,4
<b>TOTAL</b>	<b>-18,1</b>	<b>-2,9</b>	<b>-0,2</b>	<b>-20,8</b>

## 6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/2016	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2016
Participations	2 922,1			2 922,1
Créances rattachées à des participations	254,2	237,7	9,1	482,8
Prêts et autres immobilisations financières	84,8	191,8	94,1	182,5
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>3 261,1</b>	<b>429,5</b>	<b>103,2</b>	<b>3 587,4</b>
Dépréciations des participations	-23,8	-51,3	-5,5	-69,6
Dépréciations des créances rattachées et prêts	-30,9	-12,4	-0,1	-43,2
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>-54,7</b>	<b>-63,7</b>	<b>-5,6</b>	<b>-112,8</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>3 206,4</b>	<b>365,8</b>	<b>97,6</b>	<b>3 474,6</b>

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations et des prêts correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales. Les principales augmentations des créances rattachées et des prêts concernent les filiales Corporación Americana de Equipamientos Urbanos SRL pour 55 millions d'euros, JCDecaux Amériques Holding pour 178 millions d'euros et JCDecaux Afrique Holding pour 38 millions d'euros.

Les dépréciations constatées en 2016 concernent essentiellement les titres de la filiale JCDecaux Amériques Holding.

## 7. DISPONIBILITÉS, VALEURS IMMOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DÉPÔTS À TERME

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Valeurs Mobilières de Placement	306,5	86,9
Banques	62,7	100,5
Dépôts à terme à plus d'un an	200,0	
Dépôts à terme à moins d'un an	290,0	-
<b>TOTAL</b>	<b>859,2</b>	<b>187,4</b>

## 8. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Frais d'émission d'emprunts	5,7	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>5,7</b>	<b>4,2</b>

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs :

- à la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée ayant fait l'objet de trois avenants (en février 2014, juillet 2015 et mai 2016), échéance juin 2021
- à l'émission en février 2013 d'un emprunt obligataire pour 500 millions d'euros, échéance février 2018
- à l'émission en juin 2016 d'un emprunt obligataire pour 750 millions d'euros, échéance juin 2023

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	900,5	258,3	642,2	
Dettes	3 529,7	354,3	3 175,4	

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.

**Dettes financières :**

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont principalement constituées de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en février 2013 à échéance février 2018 et de l'emprunt obligataire de 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023.

Au 31 décembre 2016, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825 millions d'euros. La maturité de cette ligne a été étendue à juillet 2021 suite à l'exercice d'une première option d'extension en mai 2016. Le contrat prévoit une deuxième option d'extension d'une année, exerçable en 2017. Cette ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5. Au 31 décembre 2016, JCDecaux SA respecte ce « covenant » avec un ratio très éloigné des limites requises.

**10. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE**

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Divers	2,1	2,1
<b>CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>
Divers	0,1	0,0
<b>PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>

## 11. CAPITAUX PROPRES

EN MILLIONS D'EUROS	01/01/2016	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2015	VARIATIONS 2016	31/12/2016
Capital	3,2		-	3,2
Primes d'émission	309,8		5,8	315,6
Primes de fusion	159,1			159,1
Primes d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	514,1	-118,9	11,4	406,6
Report à Nouveau	0,0			0,0
Résultat de l'exercice	11,4	-11,4	-53,8	-53,8
<b>SITUATION NETTE</b>	<b>1 241,9</b>	<b>-130,3</b>	<b>-36,6</b>	<b>1 075,1</b>
Provisions réglementées	10,4		2,6	13,0
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 252,3</b>	<b>-130,3</b>	<b>-34,0</b>	<b>1 088,1</b>

Au 31 décembre 2016, le capital social de 3 240 270,51 euros est composé de 212 547 655 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 248 417 actions ont été créées suite à des levées de stock-options.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 13 mai 2015, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2016, 866 903 options. Aucun plan d'actions gratuites n'a été accordé en 2016.

Détail des plans de stock-options <sup>(1)</sup> :

	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2012	Plan 2011
Date d'attribution	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012	17/02/2011
Date de fin d'acquisition des droits	17/02/2016	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015	17/02/2014
Date d'expiration	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019	17/02/2018
Nombre de bénéficiaires	270	173	237	215	220
Nombre d'options attribuées	866 903	546 304	780 392	1 144 734	934 802
Prix d'exercice d'origine avant ajustement <sup>(2)</sup>	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €	23,49 €
Prix d'exercice après ajustement <sup>(2)</sup>	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €	23,36 €
Repricing – Ajustement du nombre de stock-options <sup>(2)</sup>	N/A	3 145	3 992	2 437	1 015
Nombre d'options en vie à la fin de période	851 538	494 773	601 637	229 434	130 698

<sup>(1)</sup> JCDecaux SA n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013.

<sup>(2)</sup> 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 2016, le capital social de la société est détenu à hauteur de 64,01 % (soit 136 048 127 actions) par la société JCDecaux Holding.

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2016, la société a procédé à une distribution de dividendes pour un montant total de 118,9 millions d'euros.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

## 12. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

EN MILLIONS D'EUROS	VALEURS AU 01/01/16	DOTATIONS 2016	REPRISES 2016	VALEURS AU 31/12/16
<b>PROVISIONS POUR RISQUES</b>				
Litiges	0,4	0,1	0,2	0,3
Pertes de change	0,3	3,6	0,3	3,6
Autres	0,6	0,1		0,7
<b>PROVISIONS POUR CHARGES</b>				
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	9,1	1,8	0,2	10,7
<b>TOTAL</b>	<b>10,4</b>	<b>5,6</b>	<b>0,7</b>	<b>15,3</b>

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	2016
Taux d'actualisation	1,50 %
Taux de revalorisation des salaires	2,00 %
Durée	13 ans

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations émises par des entreprises de premier rang à la date de l'évaluation et dont l'échéance correspond à la durée des engagements à actualiser.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

EN MILLIONS D'EUROS	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
<b>EVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE</b>			
Ouverture	8,8	0,3	9,1
Coût normal	0,6	0,0	0,6
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	1,0	0,0	1,0
Prestations payées	-0,2	0,0	-0,2
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE</b>	<b>10,4</b>	<b>0,3</b>	<b>10,7</b>

**13. SITUATION FISCALE LATENTE**

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
Provision pour engagements de retraite	10,4	8,8
Autres provisions	3,7	0,7
Contribution sociale de solidarité	0,2	0,2
Provisions pour dépréciations des prêts	43,1	30,9
Gain/perte latente de change	-3,1	-0,1
<b>TOTAL</b>	<b>54,3</b>	<b>40,5</b>

**14. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES**

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
France	37,2	39,8
Export	36,5	33,8
<b>TOTAL</b>	<b>73,7</b>	<b>73,6</b>

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	2016	2015
Produits de participations	28,0	39,7
Revenus des autres créances et autres produits financiers	11,2	10,0
Charges d'intérêts et charges assimilées	-21,7	-14,7
Gains/Pertes de change nets	1,2	-2,1
Reprises sur provisions et transferts de charges	6,2	8,5
Dotations financières aux amortissement et provisions	-68,1	-12,1
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-43,2</b>	<b>29,3</b>

Les dotations financières aux amortissements et provisions concernent notamment les titres de la filiale JCDecaux Amériques Holding.

**16. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS**

EN MILLIONS D'EUROS	2016
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,0
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	0,0
Dotations aux amortissements dérogatoires	6,2
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>6,2</b>
EN MILLIONS D'EUROS	2016
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,0
Produit de cession Immos Financières	0,0
Reprise d'amortissements dérogatoires	3,7
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>3,7</b>

## 17. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
<b>Charges à payer</b>		
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	13,3	8,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Emprunts et dettes financières autres	0,8	0,3
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14,5	14,7
Dettes fiscales et sociales	14,7	13,5
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,1	1,0
Autres dettes	15,9	26,3

EN MILLIONS D'EUROS	2016	2015
<b>Produits à recevoir</b>		
Immobilisations financières		
Créances rattachées à des participations	0,5	0,3
Prêts	1,3	1,2
Créances d'exploitation		
Créances clients et comptes rattachés	5,8	7,7
Autres créances	0,8	0,3
Créances diverses		
Instruments de trésorerie	10,7	7,8
Disponibilités	3,5	0,1

## 18. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

EN MILLIONS D'EUROS	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS
Résultat courant	-60,2	1,9	-58,3
Résultat exceptionnel	-2,5	0,9	-1,6
Bonis d'intégration fiscale		9,8	9,8
Contribution sur les dividendes		-3,6	-3,6
Résultat net	-62,8	9,0	-53,8

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2002 et a été conclue avec JCDecaux France.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la société JCDecaux France Holding a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> 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	31/12/2016	31/12/2015
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>		
Garantie de marchés	117,7	108,6
Autres garanties	209,8	242,3
Engagements sur titres	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>327,5</b>	<b>350,9</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>		
Engagements sur titres	-	-
Ligne de crédit disponible	825,0	825,0
<b>TOTAL</b>	<b>825,0</b>	<b>825,0</b>

Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de garanties bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

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 change.

L'exposition de JCDecaux SA au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations financières : refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts principalement par des swaps de change à court terme
- aux opérations commerciales

Au 31 décembre 2016, 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 <sup>(1)</sup>	DIFFÉRENTIEL
AED	7,6	53,9	-46,3	48,7	2,4
AUD	14,0	18,9	-4,9	5,4	0,5
BHD	0,0	2,8	-2,8	2,8	0,0
BRL	0,5	0,1	0,4	2,8	3,2
CNY	1,9	0,0	1,9	-1,5	0,4
CZK	5,4	5,3	0,1	-0,1	0,0
DKK	18,1	0,0	18,1	-17,4	0,7
GBP	8,9	9,3	-0,4	-5,0	-5,4
HKD	31,0	195,8	-164,8	165,3	0,5
HUF	4,2	4,0	0,2	-0,1	0,1
ILS	45,3	0,0	45,3	-44,7	0,6
JPY	16,9	2,2	14,7	-14,5	0,2
MXN	1,6	34,0	-32,4	33,6	1,2
NOK	9,2	9,0	0,2	-0,1	0,1
OMR	0,6	1,7	-1,1	1,4	0,3
PEN	4,6	0,0	4,6	-4,5	0,1
PLN	1,8	0,0	1,8	-1,8	0,0
QAR	1,0	0,0	1,0	-0,9	0,1
SAR	2,2	6,9	-4,7	4,9	0,2
SEK	5,7	5,0	0,7	-0,3	0,4
SGD	10,5	10,6	-0,1	-0,2	-0,3
TRY	8,1	0,0	8,1	-0,1	8,0
USD	149,3	116,6	32,7	-16,3	16,4
ZAR	25,2	0,0	25,2	-24,5	0,7
Autres	2,9	0,6	2,3	-0,4	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>376,5</b>	<b>476,7</b>	<b>-100,2</b>	<b>132,5</b>	<b>32,3</b>

<sup>(1)</sup> Achats, ventes à terme, swaps de change à court terme valorisés au taux de cloture.

Au 31 décembre 2016, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à 0,7 million d'euros.

## 21. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2016 s'élève à 299 500 euros.

Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2016 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève à 3 238 013 euros.

## 22. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2016	2015
Dirigeants	1	2
Cadres	306	307
Agents de maîtrise	84	86
Employés	39	30
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>425</b>

## 23. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

POSTES DU BILAN (EN VALEUR BRUTE) (EN MILLIONS D'EUROS)	2016	2015
<b>Immobilisations financières</b>		
Participations	2 771,1	2 771,1
Créances sur participations	482,8	245,9
Prêts	182,3	84,6
Dépôts et cautionnements versés	0,1	0,1
<b>Créances</b>		
Créances clients et comptes rattachés	53,8	57,4
Autres créances	160,1	99,2
Charges constatées d'avance	-	-
<b>Dettes</b>		
Emprunts et dettes financières diverses	2 192,7	1 802,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16,9	14,9
Autres dettes	3,3	1,0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	0,2
Produits constatés d'avance	-	-

POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT	2016	2015
Charges d'exploitation	25,7	23,4
Produits d'exploitation	118,6	114,8
<b>Charges financières</b>		
Intérêts et charges assimilées	1,9	1,5
<b>Produits financiers</b>		
Produits de participations	27,9	15,2
Intérêts et produits assimilés	8,5	6,5
Autres produits financiers	0,0	4,7
<b>Produits exceptionnels</b>		
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 31/12/2016

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES <sup>(1)</sup> EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DETENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2016 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2016 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2016 EN K€	NETTE	
										BRUTE	
A – FILIALES en France détenues à plus de 50 %											
JCDecaux France	7 023	799 980	100	1 304 941	1 304 941		702 396	49 332			
JCDecaux Asie Holding	6 525	131 143	100	54 691	54 691		-	48 755			
JCDecaux Amériques Holding	297 000	4 169	100	297 000	145 160	281 305	-	(63 141)			
JCDecaux Afrique Holding	50 000	(349)	100	50 000	50 000	37 858	-	720			
JCDecaux Europe Holding	581 922	328 444	100	622 224	622 224	77 000	-	30 560			
JCDecaux France Holding	31 204	29 922	100	31 769	31 769	12 864	-	5 780			
International Bike Technology (non consolidé)	1	1	100	37	37		-	-			
B – PARTICIPATIONS en France détenues entre 10 et 50 %											
METROBUS (comptes sociaux)	1 840	1 781	33	17 886	17 886	8 250	157 058	4 850			557

<sup>(1)</sup> Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES <sup>(1)</sup> EN K€	QUOTE-PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DETENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2016 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PÉRIE) DE L'EXERCICE 2016 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2016 EN K€	NETTE	
										BRUTE	
<b>C – FILIALES à l'étranger détenues à plus de 50 %</b>											
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	269 EUR	558 826 EUR	100	355 493	355 493	10 838	49 473	74 246	4 000		
JCDecaux Eesti OU (Estonie)	3 EUR	2 527 EUR	100	10 838	10 838		5 932	720			
JCDecaux Mestsky Mobiliar Spol Stro (Rép. Tchéque)	120 000 CZK	(29 509) CZK	96,20	3 092	3 092	5 319	7 582	(688)			
JCDecaux Korea Inc (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	6 958 156 KRW	50	1 424	1 424		15 330	3 861	3 947		
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	71 288 DKK	50	2 209	2 209	17 393	21 342	231			
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	2 998 861 UZS	3 131 311 UZS	70,25	1 197	1 197		855	198	81		
JCDecaux Israel Ltd (Israël)	109 ILS	(96 315) ILS	92	19	0	44 641	9 047	1 221			
JCDecaux Small Cells (UK)	NS EUR	(3 168) EUR	70	ns	ns	2 896	151	(1 021)			
JCDecaux Monaco (non consolidé) (chiffres 2015)	15 EUR	(36) EUR	100	15	15		56	(13)			
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé) (Mexique)	NC	NC	50	772	0	114	NC	NC			
<b>D – PARTICIPATIONS à l'étranger détenues entre 10 et 50 %</b>											
APG/SGA SA (Suisse) (comptes sociaux)	7 800 CHF	155 432 CHF	30	133 084	133 084		86 958	82 679	18 829		
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	50 122 EUR	20,48	34 861	17 633		120 797	6 269	512		
<b>E – Autres PARTICIPATIONS à l'étranger détenues à moins de 10 % mais dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société</b>											
JCDecaux Artvertising Belgium (Belgique)	1 735 EUR	291 EUR	9,29	274	198		66	(6)			
JCDecaux Portugal Mobiliario Urbano Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	0,15	253	76		26 216	6 406	54		


<sup>(1)</sup> 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	2012	2013	2014	2015	2016
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social (en euros)	3 386 793	3 407 037	3 413 859	3 236 483	3 240 271
b) Nombre d'actions ordinaires	222 158 884	223 486 855	223 934 334	212 299 238	212 547 655
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	48 970 404	64 841 301	73 727 961	73 601 300	73 748 553
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-13 184 768	-5 424 035	6 507 809	14 390 330	13 085 959
c) Impôts sur les bénéfices	-1 360 663	1 528 323	- 4 002 013	-10 572 740	-9 038 959
d) Participation des salariés	85 874	-	-	-	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	-16 692 762	-16 156 445	6 302 519	11 385 314	-53 758 194
f) Résultat distribué	97 749 909	107 273 690	111 967 167	118 887 573	(1)
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)</b>					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	- 0,05	- 0,03	0,05	0,12	0,10
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	-0,08	-0,07	0,03	0,05	- 0,25
c) Dividende net attribué à chaque action	0,44	0,48	0,50	0,56	(1)
<b>IV - PERSONNEL</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	344	368	395	425	430
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	22 613 835	26 889 440	29 268 640	30 925 910	32 405 655
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	11 434 157	12 894 458	14 474 829	14 682 804	14 821 675

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2016



 Horloge digitale sur l'avenue Paulista, São Paulo, Brésil

# INFORMATIONS JURIDIQUES

<b>Renseignements concernant la Société</b> .....	<b>186</b>
Renseignements de caractère général et juridique .....	186
Historique .....	187
Documents accessibles au public .....	188
<b>Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques</b> .....	<b>190</b>
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques .....	190
Rémunérations et avantages .....	200
Schémas d'intéressement et de participation du personnel .....	229
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance .....	230
<b>Actionnariat et bourse</b> .....	<b>248</b>
Actionnariat au 31 décembre 2016 .....	248
Évolution de l'actionnariat .....	249
Personnes morales détenant le contrôle de la Société .....	250
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du groupe .....	251
Opérations avec les apparentés .....	251
Marché des titres JCDecaux en 2016 .....	251
Évolution du cours de bourse et des volumes de transactions .....	252
Informations des actionnaires .....	253
<b>Capital</b> .....	<b>254</b>
Informations générales sur le capital .....	254
Rachat par la Société de ses propres actions .....	256
<b>Autres informations juridiques</b> .....	<b>258</b>
Facteurs de risques .....	258
Principales filiales et organigramme simplifié .....	263



## 1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL ET JURIDIQUE

### Dénomination sociale

JCDecaux SA

### Siège social

17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine

### Principal siège administratif

Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex

### Numéro de téléphone

33 (0)1 30 79 79 79

### Registre du Commerce et des Sociétés

307 570 747 (Nanterre)

### Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

### Législation applicable

Législation française

### Date de constitution

5 juin 1975

### Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

### Exercice social

du 1<sup>er</sup> 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 Document de référence.

## Consultation des documents juridiques

Les statuts et autres documents relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site internet de la Société ([www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)) et/ou au siège social situé au 17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine.

## 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 m<sup>2</sup>.

### 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.

### 2016

En juillet 2016, 17 ans après son implantation au Japon, dans un pays où la publicité extérieure n'était pas autorisée sur le domaine public jusqu'en 2003, JCDecaux remporte le contrat des Abribus® publicitaires du Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, pour une durée minimum de 15 ans.

### 3. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92200) et, le cas échéant, sur internet ([www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)) :

- les statuts de la Société
- tous les rapports, courriers, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société dont une partie est visée ou incluse dans le présent Document de référence
- les informations financières historiques du Groupe JCDecaux



## 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 soumis au Comité d'audit ainsi qu'aux Commissaires aux comptes et a été approuvé par le Conseil de surveillance lors de la séance du 1<sup>er</sup> mars 2017.

### **Mode d'organisation de la gouvernance**

La Société est organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2000. Le choix de la structure dualiste s'était imposé préalablement à l'introduction en bourse de la Société afin d'organiser au mieux, comme dans toute société familiale, la passation de pouvoirs entre M. Jean-Claude Decaux, Fondateur de la Société, et ses fils M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste, notamment afin de conférer au Directoire de la Société les capacités et la réactivité nécessaires pour diriger la marche du groupe et pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques. L'adaptation de cette structure de gouvernance aux réalités du groupe a été pleinement confirmée par la nécessité, pour l'organe de gouvernance du groupe, d'avoir la flexibilité nécessaire pour diriger les activités dans les multiples pays dans lesquels il est implanté.

## 1.1. Code de Gouvernement d'Entreprise-Référence au Code AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 (le « Code AFEP-MEDEF ») pour l'élaboration de ce rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ce Code peut être consulté sur le site internet du MEDEF : [www.medef.com](http://www.medef.com).

En application du principe « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce et visé à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société précise qu'elle applique l'ensemble des recommandations dudit Code à l'exception des recommandations ci-après qui, sans être pleinement reprises, ont été adaptées au mode de gouvernance de la Société et à ses spécificités :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Explications
<p><i>Article 24-3-3 :</i></p> <p><i>Ces plans, dont l'attribution doit être proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives.</i></p>	<p>Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 8 février 2016, le Conseil de surveillance du 15 février 2016 a rappelé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une part, l'attribution des stock-options aux membres du Directoire est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année et que,</li> <li>- d'autre part, l'exercice par les membres du Directoire de leurs stock-options est lié à des conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle : les mandataires sociaux sont donc tenus de satisfaire l'intégralité de ces conditions sur une période de 2 années consécutives.</li> </ul> <p>De plus, le Président du Directoire et le Directeur Général, qui ont d'une part renoncé à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société et qui d'autre part détiennent la majorité des actions de la Société au travers de JCDecaux Holding, contrôlent l'atteinte des objectifs définis pour les membres du Directoire bénéficiaires de stock-options ; de ce fait, le Conseil de surveillance a jugé que l'intérêt de la Société à long terme était préservé.</p> <p>Cette décision reste valable pour l'attribution des stock-options en 2017.</p>
<p><i>Article 24-3-3 :</i></p> <p><i>La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'Assemblée Générale doit mentionner ce pourcentage sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.</i></p>	<p>La Société a provisoirement écarté cette recommandation pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Président du Directoire et le Directeur Général ont renoncé à leurs stock-options depuis l'introduction en bourse de la Société. Seuls MM. Jean-Sébastien Decaux, David Bourg, Emmanuel Bastide et Daniel Hofer sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant. A titre informatif, durant l'exercice 2016, 49 479 options de souscription d'actions ont été consenties aux membres du Directoire, représentant seulement 0,6% du plafond de 4% du capital social au jour de la décision d'attribution du Directoire prévu dans la résolution de l'Assemblée Générale 2015 ;</li> <li>- par ailleurs, les membres du Directoire n'ont pas bénéficié d'attribution d'actions gratuites depuis le début de leur mandat.</li> </ul> <p>La Société entend mettre en œuvre cette recommandation dès l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2018.</p>

Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise, dans un courrier du 27 juillet 2016, a attiré l'attention de la Société sur le fait que la proportion de 40 % de femmes au sein du Conseil de surveillance aurait dû être atteinte à l'issue de l'Assemblée Générale 2016, selon l'article 6.4 du Code AFEP-MEDEF en vigueur jusqu'en novembre 2016. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2017 de l'évolution de la composition du Conseil de surveillance, la Société sera en conformité avec la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 à l'issue de cette Assemblée.

## 1.2. Gouvernement d'entreprise

### 1.2.1. Le Directoire

#### Missions

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie, pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie, sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, à chaque pays.

#### Composition

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

La durée de leur mandat est de trois ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

#### Fonctionnement

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers peuvent être invités à participer aux séances du Directoire, si besoin. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes semestriels et annuels. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

#### Travaux

En 2016, le Directoire s'est ainsi réuni 14 fois avec un taux de présence de 91,67 % de ses membres.

Les travaux du Directoire portent régulièrement sur la marche des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats), le résultat financier, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, les revues des Commissaires aux comptes, les projets et opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres, la stratégie de développement durable, la stratégie informatique, la stratégie commerciale et les projets de recherche et développement.

D'autres sujets sont abordés, en tant que de besoin, mais en tout état de cause au moins une fois par an, tels que l'évolution du secteur des technologies de l'information (internet, réseaux sociaux ...), le financement du groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du groupe, le budget, la revue de l'audit

interne, l'évolution de la gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, les attributions de stock-options, les conditions de rémunération des cadres dirigeants du groupe et la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires.

### 1.2.2. Le Conseil de surveillance

#### Missions

Le rôle du Conseil de surveillance est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

#### Composition

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

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

L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux et consécutifs des membres du Conseil de surveillance.

Les compétences des membres du Conseil de surveillance, fondées sur leur expérience et leur capacité de compréhension des enjeux du groupe et des intérêts des actionnaires et/ou des salariés, leur intégrité et la complémentarité de leur formation ainsi que leur implication, sont un gage de la qualité des délibérations du Conseil de surveillance.

#### *Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés*

Le Conseil de surveillance comprend, en vertu de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, désigné pour une durée maximale de quatre ans par le Comité d'Entreprise.

Le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés a les mêmes droits, est soumis aux mêmes obligations et encoure les mêmes responsabilités que les autres membres du Conseil de surveillance.

Mme Sylvie Lelouarn, a été désignée membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'Entreprise le 29 octobre 2015, pour un mandat de trois ans en remplacement de M. Maurice Ducrocq décédé en août 2015.

Conformément aux dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail, depuis la désignation d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, un seul représentant du Comité d'Entreprise est convoqué et peut assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil de surveillance.

### *Représentation équilibrée entre femmes et hommes*

Au 31 décembre 2016, le Conseil de surveillance compte deux femmes sur un total de huit membres (le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'étant pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2017 de l'évolution de la composition du Conseil de surveillance, la Société sera en conformité avec la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 à l'issue de cette Assemblée.

### *Indépendance des membres du Conseil de surveillance*

Le Conseil de surveillance a retenu, pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, les critères AFEP-MEDEF à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de JCDecaux SA, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que JCDecaux SA consolide, de JCDecaux Holding ou d'une société consolidée par cette dernière
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle JCDecaux SA détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un dirigeant mandataire social exécutif de JCDecaux SA (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de JCDecaux SA ou de son groupe ou pour lequel JCDecaux SA ou son groupe représente une part significative de l'activité
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance a constaté en 2016 que trois des huit membres qui le composaient, soit plus d'un tiers des membres du Conseil de surveillance, étaient indépendants et n'entretenaient aucune relation d'affaires avec la Société (le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'étant pas comptabilisé pour établir la proportion de membres indépendants au sein du Conseil).

Les trois membres ayant été qualifiés d'indépendant sont Mme Monique Cohen, M. Michel Bleittrach et M. Pierre Mutz.

### *Formation*

Chaque membre du Conseil de surveillance bénéficie, lors de sa nomination, d'une présentation de l'entreprise, de ses métiers et de ses secteurs d'activités.

De même, en cours de mandat, les membres du Conseil de surveillance bénéficient régulièrement, lors des réunions du Conseil, de présentations variées portant notamment sur l'activité de la Société, l'évolution des normes IFRS et les évolutions légales et réglementaires applicables à la Société.

Par ailleurs, le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés bénéficie d'une formation selon les modalités prévues par l'article L. 225-30-2 du Code de commerce.

### **Fonctionnement**

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins quatre fois par an.

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire, le Directeur Général et le membre du Directoire en charge des finances.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant. Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un procès-verbal écrit, approuvé lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

### *Règlement Intérieur du Conseil de surveillance*

Le Conseil de surveillance a adopté un Règlement intérieur qui précise les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein, et fixe les principes concernant ses règles de fonctionnement.

Plus particulièrement, le Règlement intérieur indique que le Conseil de surveillance donne son approbation préalable à toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société. Par ailleurs, il est informé des choix stratégiques (budget, opérations significatives de croissance...) de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements pris par la Société, s'inscrivant dans le cadre de la stratégie annoncée de l'entreprise, notamment en matière d'opérations externes d'acquisition ou de cession, d'investissements importants de croissance organique ou encore d'opérations de restructuration externe.

La dernière mise à jour du Règlement intérieur du Conseil de surveillance a été effectuée le 7 décembre 2016 afin de refléter l'actualisation du Code AFEP-MEDEF paru en novembre 2016, les différentes évolutions législatives intervenues depuis sa précédente version ainsi que les meilleures pratiques de Place.

Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site internet de la Société ([www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)).

### **Travaux**

En 2016, le Conseil de surveillance s'est réuni 6 fois, dont 2 fois par conférence téléphonique, conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 92,59 % de ses membres.

Lors des séances du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la préparation de l'Assemblée Générale Annuelle



(revue de l'ordre du jour, des projets de résolutions, de la répartition des résultats et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), la fixation des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire ainsi que les autorisations spécifiques hors enveloppes (pour les garanties des engagements opérationnels des filiales du groupe et pour les garanties relatives aux opérations de croissance externe du groupe), le réexamen des conventions réglementées conclues et autorisées antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice, l'évaluation du fonctionnement du Conseil, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus oraux des réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations

- des sujets plus ponctuels comme la nomination d'un nouveau secrétaire du Conseil de surveillance, le renouvellement des mandats du Président du Conseil de surveillance, d'un membre du Directoire, de deux membres du Comité des rémunérations et des nominations, la formation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, l'analyse post-investissement des acquisitions du groupe, la réforme européenne de l'audit et la mise à jour du Règlement intérieur

## *Evaluation du Conseil de surveillance*

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance consacre chaque année un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement sur le fondement d'un rapport synthétisant les réponses de chacun de ses membres au questionnaire individuel d'appréciation préparé par le Comité des rémunérations et des nominations.

Ce questionnaire détaillé, divisé en cinq thématiques, comporte des questions ouvertes permettant aux membres du Conseil de surveillance d'expliquer leurs réponses et de faire des suggestions d'amélioration ainsi qu'une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement.

Une section est également consacrée à une autoévaluation personnelle de leur contribution par chaque membre. Par ailleurs et depuis 2016, les membres du Conseil de surveillance évaluent la contribution du Président du Conseil de surveillance et des Présidents de chaque Comité.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont rempli le questionnaire portant sur l'exercice 2016 et l'ont retourné à la Société.

Dans l'ensemble, les réponses confirment l'appréciation positive que les membres du Conseil ont sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Les membres ont souligné la qualité, la précision et la transparence de l'information fournie aux membres du Conseil de surveillance facilitant le suivi de l'activité et la compréhension des risques.

Ils ont également indiqué être satisfaits du système d'évaluation existant, et n'ont pas jugé nécessaire l'intervention d'un organisme extérieur.

Pour l'avenir, les membres du Conseil ont suggéré de dématérialiser les supports des réunions des Conseils et Comités dans un souci de praticité et de confidentialité.

Les suggestions faites par les membres du Conseil lors de l'évaluation 2015 ont été prises en considération lors de l'exercice 2016.

## **1.2.3. Les Comités**

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités composés de personnes choisies parmi ses membres.

### **Le Comité d'audit**

#### **Missions**

Le Comité d'audit assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il assure également un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Il examine les risques et engagements hors bilan significatifs.

Il contrôle les conditions d'exercice de la mission des Commissaires aux comptes :

- il adresse au Conseil de surveillance une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée Générale, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement UE n°537/2014
- il assure le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission
- il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables

Depuis le 17 juin 2016, le Comité d'audit approuve la fourniture, par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce.

#### **Composition**

Au 31 décembre 2016, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Monique Cohen (membre indépendant), qui disposent, de par leur expérience et les fonctions qu'ils exercent ou ont pu exercer dans d'autres entités, d'une compétence financière importante, et M. Pierre Mutz (membre indépendant).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, deux tiers des membres du Comité sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

#### **Fonctionnement**

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an, et systématiquement deux jours avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Pour assurer ses missions, le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs et entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les Directeurs financier, comptable, de la Trésorerie, de l'Audit interne ainsi que les Commissaires aux comptes.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur de la Consolidation, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de l'Audit Interne et/ou les Commissaires aux comptes et fait l'objet d'un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité d'audit est effectué par son Président au Conseil de surveillance, suivant chaque réunion du Comité.

### Travaux

En 2016, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des comptes annuels et des comptes consolidés annuels et semestriels, l'examen des méthodes comptables retenues, l'examen de l'évolution financière du groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'Audit interne, la cartographie des risques et le contrôle interne, les mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent et l'approbation de la fourniture des services autres que de certification des comptes
- des sujets plus ponctuels comme la réforme européenne de l'audit, l'analyse de conventions conclues entre une filiale de la Société et une filiale de l'actionnaire de contrôle, le changement de secrétaire du Comité, une présentation de l'évolution des normes IFRS et des nouvelles obligations en matière de reporting fiscal pays par pays

## Le Comité des rémunérations et des nominations

### Missions

Le Comité des rémunérations et des nominations étudie et propose au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence aux membres du Conseil de surveillance.

Il a aussi pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance en vue de faire des propositions à ce dernier, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Il doit également établir un plan de succession des membres du Directoire.

### Composition

Au 31 décembre 2016, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres : M. Pierre Mutz (Président-membre indépendant), M. Michel Bleitrach (membre indépendant), M. Gérard Degonse et Mme Sylvie Lelouarn

(membre du Conseil de surveillance représentant les salariés) nommée par le Conseil de surveillance du 2 mars 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et la majorité de ses membres sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

### Fonctionnement

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins une fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

A l'exception du Président du Directoire ou du Directeur Général et du Directeur Général Finance et Administration Groupe, le cas échéant, qui présente au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes pour chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantifiables, ainsi que les propositions d'évolution, éventuellement, de la rémunération fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité des rémunérations et des nominations est effectué par son Président au Conseil de surveillance, suivant chaque réunion du Comité.

### Travaux

En 2016, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, le questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil de surveillance, l'examen de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, les rémunérations fixe et variable des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent certains éléments de rémunération, les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance et la revue des principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil de surveillance et les Comités
- des sujets plus ponctuels comme le changement de secrétaire du Comité, l'examen de la nomination au Comité des rémunérations et des nominations d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, l'examen de la parité des membres du Conseil de surveillance, le recrutement de nouveaux membres du Conseil de surveillance, le plan de succession des membres du Directoire et l'information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux

## 1.3. 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 a jugés conformes aux dispositifs existants dans le groupe. Ils ont également été communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

### 1.3.1. Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés contrôlées et les co-entreprises et ne s'appliquent pas aux participations minoritaires. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité 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.

### 1.3.2. La gestion des risques

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement les risques financiers et opérationnels liés à l'activité) auxquels il est exposé.

Le groupe a poursuivi en 2016 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis en place les moyens correspondants pour en limiter l'impact financier.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation minoritaire, mais

exerce le contrôle managérial. La gestion des risques se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques auxquels le groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Le Directoire et le Comité d'audit assurent un suivi régulier de cette politique de gestion des risques et en rendent compte au Conseil de surveillance.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un groupe de travail composé des Directeurs de l'Audit Interne, des Services Financiers Corporate, Juridique groupe, Financier France, Développement Durable et Qualité, du Responsable des Relations Investisseurs et de trois Directeurs Administratif et Financier de filiales étrangères, dirigé par le Directeur Général Finance et Administration groupe, revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires
- Quantifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du groupe et celui de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail
- Formaliser : tous les risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Cette fiche validée par le groupe de travail décrit le risque et les éléments 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 œuvre au niveau local
- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de référence, du Plan d'audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle interne
- Revoir annuellement : chaque année, le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité, de sa validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Ces derniers sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 198

### 1.3.3. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du groupe.

#### Les principales Directions contribuant au dispositif de contrôle interne

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commerce, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information et Développement Durable et Qualité).

Depuis son introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004 et est rattachée directement au Président du Directoire.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audit sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions, correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

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

La Direction des Services Financiers Corporate retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre elles et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil auprès des filiales du groupe et, particulièrement en France, pour ses activités industrielles et exploitations centrales certifiées ISO 14001.

### La Charte Ethique groupe

Dès 2001, le groupe a consigné dans une Charte Ethique les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite de ses affaires. La dernière réactualisation a été faite en 2014.

La Charte Ethique se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondamentales dans le cadre desquelles s'inscrivent l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, le respect des règles de libre concurrence et des règles en matière d'information financière et comptable. Un Comité d'Ethique groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du groupe
- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du groupe avec les administrations, ses fournisseurs et clients ainsi que des droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du groupe tant en France qu'à l'étranger

La Charte Ethique est complétée par une procédure groupe sur l'engagement et la gestion des conseils.

Ces règles éthiques sont largement diffusées dans l'ensemble du groupe afin que les collaborateurs en aient connaissance.

Elles ont fait l'objet en 2016 d'un module de formation, dont le déploiement se poursuit en 2017, adressé à 5 000 collaborateurs également concernés par la signature de la Charte ; ainsi, 82,5 % des personnes ciblées avaient effectué cette formation à fin février 2017.

La Charte est accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 15 principales langues de travail du groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de cette diffusion aux nouveaux collaborateurs et, en cas d'absence de confirmation, d'en indiquer les raisons.

### Le Comité d'Ethique

Le Comité d'Ethique groupe a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondamentales du Groupe JCDecaux, de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire, d'examiner toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales qui pourrait être portée de bonne foi à son attention et de proposer toute modification de la Charte. Tout collaborateur d'une entité du groupe peut saisir le Comité d'Ethique s'il suspecte une violation des Règles Ethiques Fondamentales.

Le Comité d'Ethique groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d'audit, le Président du Comité des rémunérations et des nominations et le Directeur de l'Audit Interne. Ces personnes sont membres du Comité tant qu'elles exercent leurs fonctions à des qualités au sein de la Société JCDecaux SA. Le secrétariat du Comité d'Ethique groupe est confié au Directeur Juridique groupe et au Directeur Juridique adjoint.

Il se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an, et dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire des faits liés à une situation contraire aux Règles Ethiques Fondamentales et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance. Le fonctionnement du Comité d'Ethique groupe est défini par un Règlement intérieur.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'Ethique s'est réuni une fois et n'a pas été saisi.

### La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux

Le groupe a mis en place en 2012 une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le groupe a ainsi manifesté son engagement en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans cette Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement clairs au sein du groupe tout en respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités du groupe.

Mise à jour en 2013, la Charte s'applique à tous les salariés du groupe, lesquels s'engagent également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites par toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales de JCDecaux SA, leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

Les engagements pris par le groupe concernent les domaines suivants : le droit à la négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un enfant. La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le groupe : un membre du Directoire, ainsi que le Directeur Général Finance et Administration groupe, ont pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible *via* l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du groupe.

Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

## Un système de délégations

L'organisation opérationnelle du groupe s'appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

## Une procédure uniforme du groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics

Une procédure groupe a été mise en place en 2011 et mise à jour en 2015 afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le groupe, en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les co-entreprises sous le contrôle de JCDecaux SA ou dont JCDecaux SA a la responsabilité de la gestion. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de bonne application de ces procédures et, en cas d'absence de confirmation, d'en indiquer les raisons.

## Un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation

Dès 2003, le groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel est appliqué par l'ensemble des Directeurs Financiers du groupe. Il identifie les principaux processus et définit pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité.

Le groupe procède à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles.

En lien avec la revue de la cartographie des risques du groupe, la liste des points de contrôle considérés comme les plus importants (le cycle des ventes, le cycle des achats, le cycle de gestion du patrimoine, les contrôles financiers et la trésorerie, les immobilisations, les ressources humaines, les systèmes d'information) est régulièrement mise à jour et adressée aux filiales ; celles-ci retournent chaque année leurs réponses au questionnaire d'auto-évaluation émis par la Direction de l'Audit Interne en décrivant la façon dont elles suivent ces points. La synthèse de leurs réponses est présentée au Directoire et au Comité d'audit.

## Un processus de production de l'information financière et comptable

Ce processus de production de l'information financière et comptable de la Société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire et le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget, et assurer la communication financière du groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques du groupe et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le groupe :

- le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours et le budget de l'année N+1. Pré-approuvé par le Directoire en décembre et validé en avril de l'année suivante, il est notifié aux filiales à l'issue de cette validation. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois et ressources établis selon le même format que les comptes consolidés
- le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une mise à jour des prévisions de clôture
- les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception des mois de janvier et de juillet, et ceux de chaque semestre sont diffusés au marché. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation)

L'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité des Directions suivantes au sein de la Direction Générale Finance et Administration groupe :

- la Direction des Services Financiers Corporate composée d'un département Consolidation, d'un département Planning et Contrôle, en charge du Budget, du Reporting et du Contrôle de gestion international, d'un département Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting groupe
- la Direction Fiscale

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration groupe a une autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du groupe.

Lors des clôtures semestrielles et annuelles des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

#### 1.3.4. Organes de contrôle du dispositif

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration groupe).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du groupe en s'appuyant sur les comptes rendus trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes rendus, rapports...).

Le groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à étudier toute amélioration jugée nécessaire.

## 1.4. Autres informations

Les informations ci-dessous et les paragraphes du présent Document de référence auxquels il est fait renvoi, font partie intégrante du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

#### 1.4.1. Principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux

Les principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrits dans la partie « Rémunérations et avantages » figurant en page 200 du présent Document de référence.

#### 1.4.2. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites dans les statuts et résumées dans le présent Document de référence en page 186.

#### 1.4.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-100-3 du Code de commerce)

##### Structure du capital de la Société

Ces éléments sont détaillés dans les parties « Actionnariat » en page 248 et « Capital » en page 254 du présent Document de référence.

##### Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce/liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

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

##### Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce

Ces informations sont mentionnées en page 249 du présent Document de référence.

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

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

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

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

##### Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur et sont détaillées en page 191 du présent Document de référence.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

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

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en page 255 du présent Document de référence.

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

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

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

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

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans la partie « Rémunérations des membres du Directoire » en page 200 du présent Document de référence. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

### 1.4.4. Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité

Ces éléments sont détaillés dans la partie « Autres informations juridiques » en page 262 du présent Document de référence.

## 2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

### 2.1. Rémunérations des mandataires sociaux

Pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux qui détiennent le pouvoir de représenter la Société vis-à-vis des tiers, respectivement et en alternance en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général, perçoivent une rémunération au titre de leur mandat.

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

M. Emmanuel Bastide, Directeur Général Asie, M. David Bourg, Directeur Général Finance et Administration groupe, et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est

et Asie Centrale, sont membres du Directoire et perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leur fonction opérationnelle et spécifique, distincte de leur mandat social. Dans ce cadre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances.

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

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

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

### 2.1.1. Principes et critères de détermination

#### 2.1.1.1. Rémunération fixe

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

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

Pour l'exercice 2016, le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé :

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

### 2.1.1.2 Rémunération variable annuelle

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

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

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

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

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

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

✓ Critères de détermination et répartition :

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

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

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

✓ Niveau d'atteinte :

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

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

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

✓ Critères de détermination et répartition :

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

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

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

✓ Niveau d'atteinte :

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

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

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

✓ Critères de détermination et répartition :

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

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

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

✓ Niveau d'atteinte :

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

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



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

✓ Critères de détermination et répartition :

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

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

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

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

✓ Niveau d'atteinte :

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

- 74 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 26 % au titre d'objectifs qualitatifs

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

✓ Critères de détermination et répartition :

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

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

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

✓ Niveau d'atteinte :

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

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

### 2.1.1.3. Rémunération exceptionnelle

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

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

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

### 2.1.1.4. Jetons de présence

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

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

### 2.1.1.5. Actions gratuites

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

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

### 2.1.1.6. Stock-options

✓ Attribution

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

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

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

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

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

✓ Exercice

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

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

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

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

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

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

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 130 et 131.

#### 2.1.1.7. Avantages en nature

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

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

#### 2.1.1.8. Régime de retraite supplémentaire

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

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

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

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

#### 2.1.1.9. Indemnités de rupture

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

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

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des mandataires sociaux est indiqué en page 143 du Document de référence.

## 2.1.2. Rémunérations perçues (en euros) au titre de l'exercice 2016

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>(4)</sup> correspond à un véhicule de fonction

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

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

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

4. Autres informations

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

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

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

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

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

	2015		2016	
	Montants dus au titre de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants dus au titre de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2016
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable annuelle	1 176 950 <sup>(1)</sup>	1 065 233 <sup>(2)</sup>	1 265 620 <sup>(3)</sup>	1 176 950 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	50 000 <sup>(4)</sup>	50 000 <sup>(5)</sup>	25 000 <sup>(6)</sup>	50 000 <sup>(4)</sup>
Avantages en nature <sup>(7)</sup>	66 166	66 166	63 178	63 178
Assurances vie/retraite spécifique	16 979	16 979	18 105	18 105
<b>TOTAL</b>	<b>2 333 530</b>	<b>2 221 813</b>	<b>2 395 338</b>	<b>2 331 668</b>

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

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

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

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

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

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

<sup>(7)</sup> correspond à deux véhicules de fonction

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

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

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

## 4. Autres informations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>(4)</sup> correspond à un véhicule de fonction

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

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

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

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

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

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

Néant.

## 6. Autres informations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>(5)</sup> rémunération exceptionnelle suite au gain des contrats de Tokyo

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

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

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

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

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

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

Néant.

## 6. Autres informations

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

**M. David BOURG – Membre du Directoire**

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>(5)</sup> correspond à un véhicule de fonction

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

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

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

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

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

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

## 6. Autres informations

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

**M. Daniel HOFER – Membre du Directoire**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Néant

## 6. Autres informations

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

### 2.1.3. Vote des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, doivent être soumis au « vote impératif » 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 :

- a. la part fixe
- b. la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant
- c. les rémunérations exceptionnelles
- d. les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération
- e. les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions
- f. le régime de retraite supplémentaire
- g. les avantages de toute nature

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 de voter sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 :

- au Président du Directoire, M. Jean-Charles Decaux
- aux autres membres du Directoire : M. Jean-François Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer
- au Président du Conseil de surveillance, M. Gérard Degonse (éléments présentés en page 221 du présent Document de référence)

# GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 (13<sup>ème</sup> résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos à M. Jean-Charles Decaux, Directeur Général jusqu'au 19 mai 2016 et Président du Directoire à compter du 19 mai 2016.

M. Jean-Charles Decaux		
Eléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos le 31/12/2016		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2016 arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	1 265 620	Au cours de la réunion du 1 <sup>er</sup> mars 2017, 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 2016, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantifiables (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 par segment 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-Charles Decaux au titre de l'exercice 2016 a en conséquence été évalué à 1 265 620 €, soit 124 % 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	6 564	M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en France.
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 (15<sup>ème</sup>), de voter sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos aux autres membres du Directoire, à savoir M. Jean-François Decaux (Président du Directoire jusqu'au 19 mai 2016 et Directeur Général à compter du 19 mai 2016), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

M. Jean-François Decaux		
Eléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos le 31/12/2016		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	1 023 435	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2016 arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	1 265 620	Au cours de la réunion du 1 <sup>er</sup> mars 2017, 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 2016, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantifiables (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 par segment 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 2016 a en conséquence été évalué à 1 265 620 €, soit 124 % 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	25 000	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	63 178	M. Jean-François Decaux bénéficie de deux voitures de fonction mises à sa disposition au Royaume-Uni.
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. Jean-Sébastien Decaux		
Eléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos le 31/12/2016		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	406 097	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2016 arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	406 097	Au cours de la réunion du 1 <sup>er</sup> mars 2017, 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 2016, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 50 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux, au titre de l'exercice 2016, a en conséquence été évalué à 406 097 €, soit 100 % 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 exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne perçoit pas de jetons de présence.
Attribution de stock-options	36 798	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 17 février 2016 a décidé de consentir à certains de ses mandataires sociaux des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 34,01 €. M. Jean-Sébastien Decaux a perçu dans ce cadre 11 372 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : l'évolution positive du résultat d'exploitation consolidé par rapport à 2015 (hors impact TFL et Cemusa) et l'atteinte en 2016 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	5 324	M. Jean-Sébastien Decaux bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en Italie.
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. Emmanuel Bastide		
Eléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos le 31/12/2016		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	420 000	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2016 arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. En tant qu'expatrié M. Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause contractuelle de garantie de taux de change. Au titre de 2016 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Singapour par rapport à l'euro, cet ajustement est négatif à hauteur de -916 dollars de Singapour.
Rémunération variable annuelle	210 000	Au cours de la réunion du 1 <sup>er</sup> mars 2017, 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 2016, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide (dont 50 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-Charles Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide, au titre de l'exercice 2016 a en conséquence été évalué à 210 000 €, soit 50 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	210 000	M. Emmanuel Bastide a bénéficié d'une rémunération exceptionnelle suite au gain des contrats de Tokyo.
Jetons de présence	-	M. Emmanuel Bastide ne perçoit pas de jetons de présence.
Attribution de stock-options	38 060	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 17 février 2016 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 34,01 €. M. Emmanuel Bastide, salarié du groupe a perçu, à ce titre, 11 762 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : l'évolution positive du résultat d'exploitation consolidé par rapport à 2015 (hors impact TFL et Cemusa) et l'atteinte en 2016 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	150 366	M. Emmanuel Bastide bénéficie à Singapour d'une voiture, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	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 <sup>ème</sup> résolution).
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. David Bourg		
Eléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos le 31/12/2016		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	400 000	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2016 arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	400 000	Au cours de la réunion du 1 <sup>er</sup> mars 2017, 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 2016, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de M. David Bourg (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables complété le cas échéant par des objectifs qualitatifs dans la limite du plafond). Compte tenu des critères quantifiables (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 par segment au cours de l'année de référence) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions dont M. David Bourg a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux), le montant de la rémunération variable de M. David Bourg, au titre de l'exercice 2016 a en conséquence été évalué à 400 000 €, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. David Bourg ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	3 560	M. David Bourg bénéficie d'une rémunération supplémentaire correspondant à la règle du 1/10 <sup>ème</sup> des congés payés.
Jetons de présence	-	M. David Bourg ne perçoit pas de jetons de présence
Attribution de stock-options	30 925	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 17 février 2016 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 34,01 €. M. David Bourg, salarié du groupe, a perçu, à ce titre, 9 557 options de souscriptions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : l'évolution positive du résultat d'exploitation consolidé par rapport à 2015 (hors impact TFL et Cemusa) et l'atteinte en 2016 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	3 574	M. David Bourg bénéficie d'une voiture mise à sa disposition en France.
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	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 <sup>ème</sup> résolution).
Régime de retraite supplémentaire	-	M. David Bourg ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

## M. Daniel Hofer

## Eléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos le 31/12/2016

Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	559 266	Rémunération fixe brute au titre de l'exercice 2016 arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 décembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	739 490	Au cours de la réunion du 1 <sup>er</sup> mars 2017, 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 2016, étant précisé que cette rémunération variable est plafonnée à 130 % de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 30 % au titre d'objectifs qualitatifs). Compte tenu des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé IFRS des pays de sa zone de responsabilité et d'APG/SGA lors de l'année de référence) et des critères qualitatifs (participation à des réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux pays de sa zone de responsabilité et fixés par M. Jean-François Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Daniel Hofer, au titre de la période considérée a en conséquence été évalué à 739 490 €, 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 23 044 € 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 perçoit pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	-	M. Daniel Hofer ne perçoit pas des jetons de présence.
Attribution de stock-options	54 324	Faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, le Directoire du 17 février 2016 a décidé de consentir à certain de ses salariés des options de souscription d'actions au prix d'attribution de 34,01 €. M. Daniel Hofer, salarié du groupe, a perçu, à ce titre, 16 788 options de souscription d'actions. L'exercice de ces options est soumis à des conditions de performance définies comme suit : l'évolution positive du résultat d'exploitation consolidé par rapport à 2015 (hors impact TFL et Cemusa) et l'atteinte en 2016 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.

## Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	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	125 804	<p>M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation par l'entreprise à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 102 760 € pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. M. Daniel Hofer a la possibilité, dans la limite réglementaire, d'opter pour que la Société augmente sa cotisation en contrepartie d'une diminution égale de sa rémunération variable.</p> <p>Le versement de cette cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance suivantes : 50 % du montant de la cotisation seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du groupe et la marge opérationnelle du groupe, tels que publiés par JCDecaux SA, aient chacun progressé d'au moins 3 % sur au moins un des 3 derniers exercices sociaux précédant celui du versement de la cotisation et 50 % du montant de la cotisation seront versés au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques fixés par M. Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence. Au titre de l'exercice 2016, le montant de cette cotisation a été évalué à 102 760 € auquel s'est ajouté, conformément à l'option que peut prendre M. Daniel Hofer, un montant de 23 044 € prélevé sur le montant de sa rémunération variable 2016, soit un montant global de 125 804 €.</p>
-----------------------------------	---------	---

## 2.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

### 2.2.1. Principes et règles de détermination

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

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

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

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

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

## 2.2.2. Montants bruts versés (en euros) au titre de l'exercice 2016

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

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

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

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

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

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

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

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>34 500</b>	<b>34 500</b>

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

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

**Mme Sylvie LELOUARN – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés depuis le 29 octobre 2015**

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

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

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500
- Comité des rémunérations et des nominations	6 000	6 000
Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>40 500</b>	<b>40 500</b>

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

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

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

	Montants versés en 2015	Montants versés en 2016
Jetons de présence :		
- Conseil de surveillance	27 000	27 000
- Comité d'audit	15 000	15 000
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations :	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>42 000</b>	<b>42 000</b>

**2.2.3. Vote des actionnaires sur la rémunération individuelle du Président du Conseil de surveillance**

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 (14<sup>ème</sup> résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos au Président du Conseil de surveillance.

<b>M. Gérard Degonse</b>		
Eléments de la rémunération due ou attribuée par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées au titre de l'exercice clos le 31/12/2016		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération fixe.
Rémunération variable annuelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'une rémunération supplémentaire.
Jetons de présence	47 000	M. Gérard Degonse perçoit des jetons de présence de JCDecaux SA en sa qualité de Président du Conseil de surveillance et de membre du Comité des rémunérations et des nominations.
Attribution de stock-options	-	M. Gérard Degonse ne perçoit pas de stock-options.
Attribution d'actions gratuites	-	M. Gérard Degonse ne perçoit pas d'actions gratuites.
Valorisation des avantages de toute nature	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'avantage de toute nature.
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés		
Eléments de rémunération	Montants soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	-	M. Gérard Degonse ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

## 2.3. 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 2016 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2016, Messieurs Jean-Charles Decaux, Président du Directoire, Jean-François Decaux, Directeur Général, Messieurs Jean- Sébastien Decaux et David Bourg, membres du Directoire et M. Xavier de Sarrau, membre du Conseil de surveillance, ont déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

Dirigeant/ Personne concernée	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Jean-Charles DECAUX	Cession (hors marché) de 250 000 actions	21/04/2016	39,53	9 882 500
Jean-François DECAUX	Cession (hors marché) de 341 481 actions Cession (hors marché) de 200 000 actions	02/02/2016 21/04/2016	36,41 39,53	12 433 323 7 906 000
Holding des Dhuits représentée par Jean-Sébastien DECAUX	Cession (hors marché) de 160 000 actions	21/04/2016	39,53	6 324 800
Xavier de SARRAU	Achat de 21 740 actions	04/03/2016	37,8605	823 087,27
David BOURG	Levée de 1 774 options Cession de 1 701 actions Levée de 1 851 options Cession de 1 770 actions	07/04/2016 07/04/2016 07/04/2016 07/04/2016	31,51 37,35 31,12 37,35	55 898,74 63 532,35 57 603,12 66 109,50

Aucune autre personne relevant de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier n'a déclaré d'opération sur les titres de la Société.

## 2.4. Informations sur les options de souscription d'actions

### 2.4.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

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. Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, 866 903 options ont été attribuées au cours de l'exercice 2016.

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.

Historique des attributions d'options de souscription					
Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	10/05/2007	13/05/2009	11/05/2011	15/05/2013	13/05/2015
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	719 182 options attribuées le 15/02/2008 101 270 options attribuées le 23/02/2009	76 039 options attribuées le 01/12/2010 934 802 options attribuées le 17/02/2011	1 144 734 options attribuées le 21/02/2012	780 392 options attribuées le 17/02/2014 546 304 options attribuées le 16/02/2015	866 903 options attribuées le 17/02/2016
Total d'options attribuées	820 452 options attribuées à 167 bénéficiaires	1 010 841 options attribuées à 222 bénéficiaires	1 144 734 options attribuées à 215 bénéficiaires	1 326 696 options attribuées à 410 bénéficiaires	866 903 options attribuées à 270 bénéficiaires
Ajustement OPAS 2015 <sup>(1)</sup>	-	1 015	2 437	7137	-
Nombre d'options attribuées aux membres du Directoire :					
• Emmanuel Bastide <sup>(2)</sup>	7 630	9 967	19 295	22 777 (+128 <sup>(1)</sup> )	11 762
• David Bourg <sup>(3)</sup>	5 392	7 155	7 190	10 812 (+51 <sup>(1)</sup> )	9 557
• Jean-Sébastien Decaux <sup>(4)</sup>	13 295	9 467	19 261	24 566 (+116 <sup>(1)</sup> )	11 372
• Daniel Hofer <sup>(2)</sup>	-	-	-	5 348 (+30 <sup>(1)</sup> )	16 788
• Laurence Debroux <sup>(5)</sup>	-	12 772	30 411	19 881	-
• Jeremy Male <sup>(6)</sup>	91 090	55 410	43 800	-	-
• Gérard Degonse <sup>(6)</sup>	63 553	46 782	-	-	-
Top 10 des options attribuées aux salariés	113 576	124 600	168 265	204 133	105 012
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2016	655 387	744 064	753 360	133 743	0
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/2016	165 065	137 094	164 377	103 680	15 365
Options restantes au 31/12/2016	0	130 698	229 434	1 096 410	851 538
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution				
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées	options attribuées le 15/02/2008 → 21,25 € options attribuées le 23/02/2009 → 11,15 €	options attribuées le 01/12/2010 → 20,20 € options attribuées le 17/02/2011 → 23,49 € (23,36 € <sup>1</sup> )	options attribuées le 21/02/2012 → 19,73 € (19,62 € <sup>1</sup> )	options attribuées le 17/02/2014 → 31,69 € (31,51 € <sup>1</sup> ) options attribuées le 16/02/2015 → 31,29 € (31,12 € <sup>1</sup> )	options attribuées le 17/02/2016 → 34,01 €

<sup>(1)</sup> 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

<sup>(2)</sup> MM. Emmanuel Bastide et Daniel Hofer ont intégré le Directoire le 1<sup>er</sup> septembre 2014

<sup>(3)</sup> M. David Bourg a intégré le Directoire le 15 janvier 2015

<sup>(4)</sup> M. Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013

<sup>(5)</sup> Mme Laurence Debroux a quitté le Directoire le 15 janvier 2015

<sup>(6)</sup> MM. Jeremy Male et Gérard Degonse ont quitté le Directoire respectivement les 12 septembre 2013 et 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2016, 2 286 554 options avaient été exercées pour l'ensemble des plans en vigueur. Compte tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 2 308 080 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 2016, 1,07 % des actions de la Société (hors FCPE).

✓ Nombre d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2016, compte tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock-options), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,07 %.

## 2.4.2. Caractéristiques des options de souscription

### ✓ Attribution des options de souscription

L'attribution des options de souscription pour les non-mandataires sociaux et les mandataires sociaux est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année.

### ✓ Modalités d'exercice des options de souscription

- Pour les mandataires sociaux

Les mandataires sociaux doivent exercer leurs options selon le même calendrier que les non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, l'exercice des options par les mandataires sociaux est soumis à l'atteinte de conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle, arrêtées chaque année par le Conseil de surveillance.

- Pour les non-mandataires sociaux

Aucune option ne peut être exercée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

### ✓ Conditions de conservation des options de souscription

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<sup>er</sup> janvier 2008 :

Le nombre, le prix et les dates d'échéance des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2016 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 17/02/2016	Prix d'attribution (en euros)	Date d'échéance
Stephen Wong	14 125	34,01	17/02/2023
Bernard Parisot	13 913	34,01	17/02/2023
Jean-Luc Decaux	13 913	34,01	17/02/2023
Karl Javurek	13 232	34,01	17/02/2023
Isabelle Schlumberger	9 207	34,01	17/02/2023
Steve O'Connor	8 907	34,01	17/02/2023
Wim Jansen	8 193	34,01	17/02/2023
Hester Man	8 177	34,01	17/02/2023
Jean-Michel Geffroy	7 994	34,01	17/02/2023
René Witzel	7 351	34,01	17/02/2023

- un nombre d'actions issues des levées d'options égal à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisé par la valeur de l'action lors de cette levée

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

## 2.4.3. Rapport spécial du Directoire sur les options de souscription ou d'achat d'actions établi en application de l'article L. 225-184 du Code de commerce

- Options attribuées

### Options attribuées aux mandataires sociaux

Durant l'exercice 2016, 49 479 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 17 février 2016.

Le nombre, les dates d'échéance et le prix des options de souscription ou d'achat d'actions consenties durant l'exercice 2016 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 2.1.1.6 ».

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé ci-dessus.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas de stock-options.

### Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Durant l'exercice 2016, 817 424 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 17 février 2016.

## • 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 222.

### 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)
Stéphane Prigent	11 344	37,15
Rémi Pheulpin	11 214	37,15
Isabelle Schlumberger	10 331	37,47
Isabelle Fourmentin	10 223	36,84
Jean-Michel Geffroy	9 685	37,15
Ashley James Stewart	9 607	37,34
Albert Asseraf	8 617	37,15
Emmanuel Zeferino	8 167	37,33
Hester Man	6 999	37,34
Jean Muller	6 947	36,34

## 2.5. Informations sur les actions gratuites

### 2.5.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 mai 2016 a autorisé le Directoire, pour une durée de 18 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 13 mai 2015.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2016, aucune action gratuite n'a été attribuée par le Directoire au cours de l'exercice 2016.

### 2.5.2. Rapport spécial du Directoire sur les attributions d'actions gratuite établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce

- Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2016, 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 2016, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société.

## 2.6. Rapport sur la politique de rémunération 2017 des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Ce rapport arrêté par le Conseil de surveillance est joint au rapport mentionné aux articles L.225-100 et L.225-102 du Code de commerce et est établi en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce. Ce dernier tient compte des décisions prises par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016 et du 1<sup>er</sup> mars 2017 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

### 2.6.1. Principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017

#### 1) Principes

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017 sont proposés par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvés par le Conseil de surveillance.

Les principes qui régissent la détermination des rémunérations des membres du Directoire sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société. En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire postérieurement à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, sa rémunération serait déterminée conformément à ces principes.

Les principes et critères de détermination de la rémunération pour 2017 sont présentés dans le présent rapport et seront soumis au vote de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.



Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunérations variables et exceptionnels sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra en 2018.

## 2) Composantes de la rémunération des membres du Directoire

A titre liminaire, il convient de préciser que :

- M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général perçoivent une rémunération au titre de leur mandat
- M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire et Directeur Général Europe du Sud et Belux, Directeur Général Afrique et Israël, perçoit une rémunération au titre de son mandat
- M. Emmanuel Bastide, Directeur Général Asie, M. David Bourg, Directeur Général Finance et Administration groupe, et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié

### • Rémunération fixe

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

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

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations s'appuie, pour faire une recommandation au Conseil de surveillance, sur des études comparatives des rémunérations des mandataires sociaux réalisées par des Cabinets extérieurs.

Il est également précisé que toute augmentation significative de la rémunération fixe des membres du Directoire fait l'objet d'une justification dans le Document de référence.

Pour l'exercice 2017, le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations a décidé :

- de maintenir les rémunérations fixes à leur niveau de 2016 pour Messieurs Jean-François Decaux et Jean-Charles Decaux (1 023 435 €) et Jean-Sébastien Decaux (406 097 €)
- d'augmenter le salaire fixe de Messieurs Emmanuel Bastide et Daniel Hofer de 3 %, afin de refléter le développement de l'activité dans les pays de leur zone de responsabilité, pour les porter respectivement à 432 600 € et 627 977,61 CHF
- d'augmenter le salaire fixe de Monsieur David Bourg de 3 % compte tenu de l'évolution de ses responsabilités et du groupe à l'international pour le porter à 412 000 €

### • Rémunération variable annuelle

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

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

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

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

### • M. Jean-Charles DECAUX et M. Jean-François DECAUX

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux sont les suivants :

La rémunération variable pour chacun d'eux pouvant atteindre 150 % du salaire fixe annuel, dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du groupe lors de l'année de référence, dont :
- 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
- 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence.

- 50 % du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget de l'année de référence pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment
- 50 % du salaire fixe annuel, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées par exemple la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et les enjeux de développement durable

### • M. Jean-Sébastien DECAUX

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux sont les suivants :

La rémunération variable pouvant atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence

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

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % du salaire fixe annuel, une rémunération variable peut être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par Monsieur Jean-Charles Decaux.

• **M. Emmanuel BASTIDE**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide sont les suivants:

Une rémunération variable pouvant atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
- 50 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence

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

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % du salaire fixe annuel, une rémunération variable peut être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par Monsieur Jean-Charles Decaux.

• **M. David BOURG**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. David Bourg sont les suivants:

Une rémunération variable pouvant atteindre 100 % du salaire fixe annuel dont :

- 50 % au maximum du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du groupe lors de l'année de référence:
  - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016
  - 25 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence
- 50 % du salaire fixe annuel sur la base d'un critère quantifiable lié à l'atteinte du budget de référence pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 100 % du salaire fixe annuel, une rémunération variable pourra être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de sociétés) ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux.

• **M. Daniel HOFER**

Au titre de l'exercice 2017, les critères de détermination de la rémunération variable de M. Daniel Hofer sont les suivants:

Une rémunération variable pouvant atteindre 130 % de sa rémunération fixe annuelle sur la base d'un critère quantifiable lié à l'évolution du résultat d'exploitation(\*) des pays de sa zone de responsabilité lors de l'année de référence, dont :

- 65 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'évolution par rapport à 2016

- 65 % au maximum du salaire fixe annuel lié à l'atteinte du budget de l'année de référence

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

En complément, et dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 130 % du salaire fixe annuel, une rémunération variable peut être attribuée au titre de la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de la région sous sa responsabilité ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés à sa direction et fixés par Monsieur Jean-François Decaux.

• **Rémunération exceptionnelle**

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

• **Jetons de présence**

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

• **Avantages en nature**

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

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

• **Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites**

**Actions gratuites**

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

**Stock-options**

• Attribution

Le Directoire peut attribuer des stock-options aux membres du Directoire jusqu'à un pourcentage maximal de leur rémunération fixe déterminé chaque année par le Conseil de surveillance.

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

M. Jean-Sébastien Decaux, M. David Bourg, M. Emmanuel Bastide et M. Daniel Hofer sont éligibles aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du groupe.

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2016 a décidé que les membres du Directoire bénéficiaires pouvaient percevoir, jusqu'à 100% de leur salaire fixe annuel en stock-options dans le cadre de la mise en place en 2017 d'un plan général de stock-options.

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

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

Le Directoire a attribué, le 13 février 2017, des stock-options à M. Jean-Sébastien Decaux, M. David Bourg, M. Emmanuel Bastide et à M. Daniel Hofer.

#### • Exercice

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

A titre informatif, les stock-options attribuées au titre de l'exercice 2016 pourront être exercées par les membres du Directoire qui atteindront les conditions de performance suivantes :

- atteinte du résultat d'exploitation consolidé conformément au budget 2017
- ou atteinte en 2017 des objectifs personnels liés aux Directions dont les membres du Directoire ont la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux

En cas de démission, sauf décision contraire du Directoire, le bénéficiaire peut exercer, au plus tard le jour de son départ de la Société, les options exerçables à cette date uniquement. Les options attribuées et non exerçables à cette date sont perdues

### 3) Composantes de la rémunération des membres du Directoire soumises à la procédure des conventions et engagements réglementés

Les éléments de rémunération mentionnés ci-dessous ne sont qu'un rappel des éléments déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

#### • Régime de retraite supplémentaire

M. Daniel Hofer bénéficie d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 16 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la rémunération variable, dans la limite contractuelle d'une cotisation de 110 139,60 CHF pour une année pleine. L'assiette de cotisation est par ailleurs plafonnée en vertu de la réglementation suisse en vigueur. Toutefois, toujours dans la limite réglementaire, M. Daniel Hofer a la possibilité d'opter pour qu'une partie du montant de sa rémunération variable soit déduite de sa rémunération variable pour être convertie en cotisation à des fonds de retraite.

Le versement de la cotisation à des fonds de retraite est conditionné à la satisfaction de conditions de performance recommandées par le Comité des rémunérations et des nominations et définies par le Conseil de surveillance et dont les détails figurent dans le Document de référence.

Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7<sup>ème</sup> résolution).

#### • Indemnités de rupture

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

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

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> résolutions).

### 2.6.2. Principes et critères de détermination de la rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017

#### 1) Principes

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des membres qui régissent la détermination des rémunérations des membres du Conseil de surveillance sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

#### 2) Composantes de la rémunération des membres du conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de rémunération variable, de stock-options ou d'actions gratuites.

Les membres du Conseil de surveillance perçoivent uniquement des jetons de présence.

L'enveloppe globale des jetons de présence est approuvée par l'Assemblée Générale et la répartition des jetons de présence est revue annuellement par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvée par le Conseil de surveillance.

Pour rappel, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 de fixer l'enveloppe de jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance à 425 000 euros à compter de l'exercice 2017 et jusqu'à décision contraire.

Les jetons de présence se composent d'une partie fixe et d'une partie variable prépondérante conditionnée à la participation effective des membres du Conseil de surveillance. Les montants alloués au titre de la partie fixe sont réglés au prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Il convient également de préciser qu'au-delà de 4 réunions annuelles, toute réunion supplémentaire du Conseil de surveillance donne lieu au versement de jetons de présence supplémentaires. Les membres du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de jetons de présence lorsque que le Conseil de surveillance se réunit par conférence téléphonique.

Le Conseil de surveillance du 1<sup>er</sup> mars 2017, sous réserve de l'approbation de l'enveloppe par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2017 de la façon suivante :

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

### 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 64 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

## 4.1. Mandats des membres du Directoire

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

**M. Jean-Charles Decaux – Président du Directoire**

47 ans - Nationalité française

Détient 1 166 725 actions

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

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

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement :	13 mai 2015
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique Latine, Moyen-Orient et Afrique.

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

Métrobus (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux France (France)	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 septembre 2011)
EI Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2003) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 13 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 avril 2014)

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

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 22 juin 1998)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 décembre 2007)
HLD (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 25 mars 2011)
SCI Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> août 2013)
SCI Trois Jean (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> août 2013)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 27 novembre 2015)
BDC SAS (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 27 juillet 2016)

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

Néant

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

58 ans - Nationalité française

Détient 401 752 actions

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

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

Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement :	13 mai 2015
Date d'échéance du mandat :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2018 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

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

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

Métrobus (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 avril 2001)
WALL AG (Allemagne)	Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 6 juillet 2016)
JCDecaux UK Ltd (Royaume-Uni)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 septembre 2013)
Russ Out of Home BV (Pays-Bas)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 12 février 2013)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 11 octobre 2013)

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

JCDecaux Holding (France)	Directeur Général (jusqu'au 2 juin 2016) Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 2 juin 2016) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 22 juin 1998)
SCI Congor (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 décembre 2007)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 27 novembre 2015)

**Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors groupe**

Néant

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

40 ans - Nationalité française  
 Détient 1 752 actions et 250 105 actions au travers de la société Holding des Dhuits  
 Adresse professionnelle : Centro direzionale Milanofiori Strada 3 Palazzo B/10 20090 ASSAGO (MI) (Italie)

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

M. Jean-Sébastien Decaux a rejoint JCDecaux en 1998 au Royaume-Uni.  
 En 2001, à l'issue de l'accord entre IGP (Famille du Chêne de Vère), Rizzoli Corriere della Sera et JCDecaux, il a été nommé Directeur Général du Mobilier Urbain ainsi que Directeur Commercial de la Société italienne IGP Decaux.  
 A partir de 2004, il prend également la direction des filiales belge et luxembourgeoise. En 2010, Jean-Sébastien Decaux est nommé Directeur Général Europe du Sud, poste créé afin de regrouper les activités de l'Espagne, du Portugal et de l'Italie au sein d'une même entité régionale.  
 Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2013, Jean-Sébastien Decaux occupe également les fonctions de Directeur Général Afrique – Israël.

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

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

Jean-Claude Decaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 2 juin 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 22 avril 2016)
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 28 janvier 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
JCDecaux Airport Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 21 septembre 2007) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
City Business Media (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 janvier 2007) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 26 avril 2016)
JCDecaux Billboard Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> juin 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
JCDecaux Artvertising Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> juin 2004) et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 28 avril 2016)
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors groupe</b>	
JCDecaux Holding (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 13 décembre 1999) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 29 mars 2012)
Holding Des DHuits (Belgique)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 juillet 2009) Administrateur Délégué (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 juillet 2009)
Apolline Immobilier (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 27 novembre 2015)
<b>Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors groupe</b>	
Néant	



**M. Emmanuel Bastide – Membre du Directoire**

48 ans - Nationalité française

Détient 4 878 actions

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

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

 1<sup>er</sup> septembre 2014

Date d'échéance du mandat :

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

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

M. Emmanuel Bastide a commencé sa carrière comme Ingénieur Travaux chez Saur en 1994, puis rejoint JCDecaux en 1998 comme Directeur Régional adjoint Ile de France-Est. En 1999, il est nommé Responsable du Développement pour l'Asie du Nord hors Japon, poste basé à Hong Kong. Promu en 2001 Senior Vice-Président de 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<sup>er</sup> 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.

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

Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 6 janvier 2011)
Chengdu MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 décembre 2011)
Chongqing MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> juin 2011)
Suzhou JCDecaux Metro Advertising Ltd. (Chine)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 9 novembre 2012)
JCDecaux (China) Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 mai 2007)
JCDecaux Pearl & Dean Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 janvier 2007)
JCDecaux Cityscape Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 mai 2005)
Immense Prestige (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Outdoor Advertising (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Innovate Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Digital Vision (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 8 mai 2007)
JCDecaux Vietnam Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 septembre 2008)
JCDecaux Advertising India (Inde)	Director (jusqu'au 31 mars 2016)
Cityscape Advertising (Mumbai) Pte. Ltd. (Inde)	Director (jusqu'au 31 mars 2016)
MCDecaux, Inc. (Japon)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 avril 2014)
Cyclocity, Inc (Japon)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 5 octobre 2009)
JCDecaux Korea, Inc. (Corée du Sud)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 octobre 2001)
JCDecaux Macau Ltd. (Macao)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux (M) Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Media Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Mongolia LLC (Mongolie)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 28 avril 2014)
JCDecaux Asia (S) Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 février 2007)

JCDecaux Singapore Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Out of Home Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Thailand Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux Neonlight Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 juin 2007)
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors groupe</b>	
Néant	
<b>Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors groupe</b>	
Néant	

**M. David Bourg – Membre du Directoire**

47 ans - Nationalité française  
 Détient 1 025 actions  
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1<sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire : 15 janvier 2015

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

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

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

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

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

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

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

Néant

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

Néant

**M. Daniel Hofer – Membre du Directoire**

52 ans - Nationalité suisse  
 Détient 5 000 actions  
 Adresse professionnelle : Giesshübelstrasse 4, CH-8045 Zürich - Suisse

Date de 1<sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Directoire : 1<sup>er</sup> septembre 2014

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

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

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

M. Daniel Hofer a occupé, à partir du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> septembre 2014, M. Daniel Hofer occupe, les fonctions de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe Centrale et Orientale et Asie Centrale de JCDecaux SA.

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

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 21 mai 2014)
JCDecaux Corporate Services GMBH (Suisse)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 20 août 2014)
Gewista werbegesellschaft m.b.H. (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux bulgaria holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur type A (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 décembre 2014)
JCDecaux Hungary zrt. (Hongrie)	Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 12 décembre 2014)
RTS Decaux jsc (Kazakhstan)	Membre du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 11 septembre 2014)
Big Board Ukraine (BIG BOARD BV) (Ukraine)	Membre du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 septembre 2014)
Wall AG (Allemagne)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 6 juillet 2016)
JCDecaux Central Eastern Europe Holding GMBH (Autriche)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 12 novembre 2015)

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

Néant

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

Néant

## 4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

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

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

**M. Jean-Pierre Decaux – Vice-président du Conseil de surveillance**

73 ans - Nationalité française

Détient 1574 actions

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

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

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

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

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

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

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

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

Néant

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

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

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

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

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

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

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

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

**M. Michel Bleitrach (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance**

71 ans - Nationalité française  
 Détient 1 000 actions  
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

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

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

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

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

M. Michel Bleitrach est ancien élève de 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'Audit de cette société. Il est administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires et Conseiller Energie du Président de la SNCF.

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

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

Néant

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

ALBIOMA (anciennement Séchilienne-Sidec) (France) Vice-Président du Conseil d'administration (1<sup>ère</sup> nomination : 2005)

SPIE SA (France) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2011)

INDIGO (anciennement VINCI PARK) (France) Président du Conseil de surveillance (1<sup>ère</sup> nomination : 2 juillet 2014)

SOCOTEC (France) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 1<sup>er</sup> octobre 2016)

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

VEDICI (France) Administrateur (jusqu'au 16 septembre 2014)

KEOLIS SA (France) Administrateur (jusqu'au 31 mars 2014)

SAUR (France) Président (jusqu'au 1<sup>er</sup> février 2013)

KEOLIS SAS (France) Président du Directoire (jusqu'au 7 juin 2012)

KTA (Etats-Unis) Administrateur (jusqu'en 2012)

**Mme Monique Cohen (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance**

60 ans - Nationalité française

Détient 4000 actions

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

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

11 mai 2011

Date du dernier renouvellement :

14 mai 2014

Date d'échéance du mandat :

jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

Mme Monique Cohen est ancienne élève de l'Ecole Polytechnique (X76) et titulaire d'une maîtrise de Mathématiques et de Droit des Affaires.

Depuis juin 2000, Mme Monique Cohen occupe les fonctions de Directeur Associé chez Apax Partners en France. Elle est en charge des investissements dans le secteur des Services aux Entreprises & Services Financiers et elle supervise l'activité « origination ».

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

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

Néant

**Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors groupe**Apax Partners & Cie Gérance SA (France) Directeur Général délégué (1<sup>ère</sup> nomination : 2003)Apax Partners MidMarket SAS (France) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2008)Global Project SAS (France) Membre du Comité de surveillance (1<sup>ère</sup> nomination : 2009)Safran (société cotée) (France) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2013)BNPP (société cotée) (France) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2014)Hermès International (société cotée) (France) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2014)**Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors groupe**

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)



**Mme Alexia Decaux-Lefort – Membre du Conseil de surveillance**

31 ans - Nationalité française  
 Détient 1 000 actions  
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

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

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

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

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

Mme Alexia Decaux-Lefort est diplômée de l'Université de Warwick (Royaume-Uni).  
 Depuis avril 2012, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Chef de produit chez Piaget, au sein du groupe Richemont International, dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

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

Néant

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

Néant

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

Néant

**Mme Sylvie Lelouarn – Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés**

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

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

Date d'échéance du mandat : 29 octobre 2018

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

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

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

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

Néant

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

Néant

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

Néant

**M. Pierre Mutz (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance**

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

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

Date du dernier renouvellement : 13 mai 2015

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

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

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

Diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la préfecture de police et Préfet, Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

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

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

M. Pierre Mutz est Préfet de Région Honoraire.

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

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

Néant

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

Eiffage (société cotée) (France) Conseiller du Président (1<sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)

groupe Logement Français (France) Président du Conseil de surveillance (jusqu'en décembre 2016)

France Habitation (France) Administrateur (jusqu'en juin 2016)

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

Axa France IARD (France) Administrateur (jusqu'au 6 mai 2015)

Ecole Normale Supérieure (France) Administrateur (jusqu'en 2014)

Thalès (société cotée) (France) Administrateur (jusqu'au 15 mai 2012)

CIS (France) Administrateur (jusqu'au 31 mai 2011)

<b>M. Pierre-Alain Pariente – Membre du Conseil de surveillance</b>	
81 ans - Nationalité française Détient 1020 actions Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine	
Date de 1 <sup>ère</sup> nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement :	19 mai 2016
Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %	
M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).	
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans les sociétés du groupe</b>	
Néant	
<b>Mandats ou fonctions exercés en 2016 dans des sociétés hors groupe</b>	
S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)
<b>Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années dans des sociétés hors groupe</b>	
Néant	

**M. Xavier De Sarrau – Membre du Conseil de surveillance**

66 ans - Nationalité suisse  
 Détient 30 000 actions  
 Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1<sup>ère</sup> nomination en qualité  
 de membre du Conseil de surveillance : 14 mai 2003

Date du dernier renouvellement : 13 mai 2015

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

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100%

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

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

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

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

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

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

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

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

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

Thala SA (Suisse) Président du Conseil (1<sup>ère</sup> nomination : 2008)

Lagardère SCA (France) Président du Conseil de surveillance (1<sup>ère</sup> nomination : 2010)

Verny Capital (Kazakhstan) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2013)

Gordon S.Blair (Monaco) Administrateur (1<sup>ère</sup> nomination : 2014)

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

Oredon Associates (Royaume-Uni) Administrateur (jusqu'en 2015)

Dombes SA (Suisse) Membre du Conseil (jusqu'en 2014)

IRR SA (Suisse) Administrateur (jusqu'en 2014)

FCI Holding SAS (France) Membre du Conseil (jusqu'en 2012)

Bernardaud (France) Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2012)

Continental Motors Inns SA (Luxembourg) Membre du Conseil (jusqu'en 2012)

## 4.3. Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2016

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

## 4.4. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance est l'oncle de MM. Jean-Charles Decaux, Président du Directoire, Jean-François Decaux, Directeur Général et Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire.

Mme Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

## 4.5. Déontologie des membres du Directoire et du Conseil de surveillance (conflits d'intérêts et condamnations)

### Conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance contient des dispositions détaillées en vue de la prévention des conflits d'intérêts. Il prévoit que :

- les membres du Conseil de surveillance établissent chaque année, en vue de prévenir les conflits d'intérêts, une « déclaration sur l'honneur » relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel

- les membres du Conseil de surveillance doivent, par ailleurs, informer le Conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel ils pourraient être impliqués à l'occasion de chaque vote et indépendamment de leur déclaration annuelle
- dans les cas où ils ne peuvent éviter de se trouver en conflit d'intérêts, ils s'abstiennent de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées
- les Comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêts : le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil de surveillance, en particulier au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels. Lors de l'examen des comptes, le Comité d'audit se penche, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts

A la connaissance de la Société, il n'existe à ce jour aucun conflit d'intérêts entre les devoirs, à l'égard de JCDecaux SA, des membres du Conseil de surveillance et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

### Condamnations

Les membres du Conseil de surveillance déclarent chaque année à la Société, les condamnations dont ils ont pu faire l'objet au cours des cinq dernières années (condamnations pour fraude, faillite, mise sous séquestre, incrimination, sanction publique officielle).

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance :

- n'a subi de condamnation pour fraude
- n'a subi d'incrimination ni de sanction publique officielle de la part d'une quelconque autorité réglementaire ou statutaire
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société
- n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société

#### 4.6. Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

---

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding détenue, directement ou indirectement, en pleine propriété ou en nue-propriété, à 67,40% par certains membres du Directoire (MM. Jean-François, Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux) et du Conseil de surveillance (M. Jean-Pierre Decaux), qui détient elle-même environ 64,008% des actions de la Société.

Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir et Maurepas, au Royaume-Uni à Londres, en Belgique à Bruxelles et en Espagne à Madrid sont la propriété de la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding. Le groupe occupe ces locaux au titre de contrats de baux commerciaux conclus aux conditions de marché.

Le montant des loyers versés par le groupe est indiqué en page 251 du présent Document de référence. Le montant des loyers versés par JCDecaux SA est par ailleurs revu par le Comité d'audit chaque année.

#### 4.7. Conventions et engagements réglementés, prêts et garanties consentis par la Société

---

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 274 prend acte de l'absence de convention et d'engagement réglementés autorisés au cours de l'exercice 2016 et rend compte des engagements réglementés déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

A la connaissance de la Société, au cours de l'exercice 2016, aucune convention relevant de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce n'a été conclue.

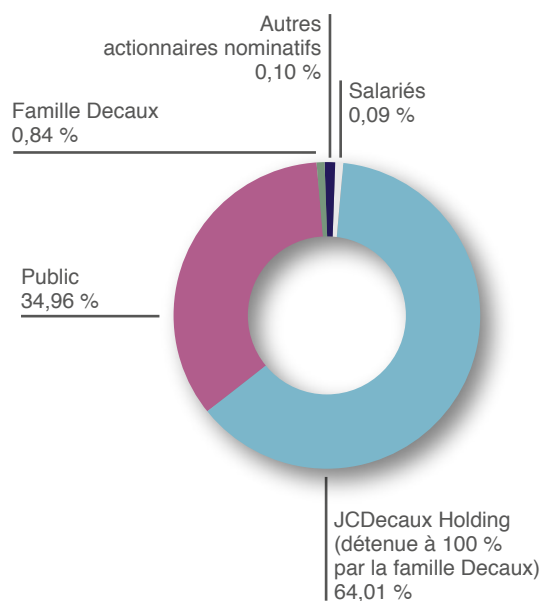
## 1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2016

### 1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

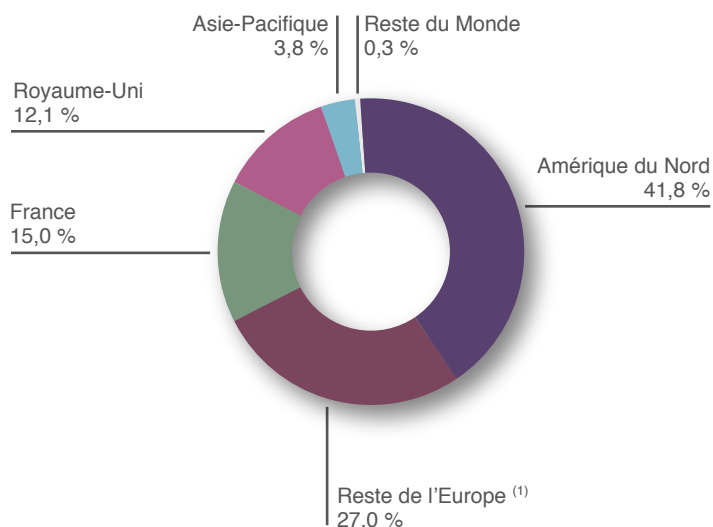
Au 31 décembre 2016, le capital est de 3 240 270,51 euros, divisé en 212 547 655 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 138 246 878 détenues par 151 actionnaires
- actions au porteur : 74 300 777 actions

### 1.2. Principaux actionnaires



### 1.3. Répartition du flottant par zone géographique



<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni  
Source : Orient Capital

## 2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Actionnaires		31 décembre 2014			31 décembre 2015			31 décembre 2016		
		Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote
Actionnaire majoritaire	JCDecaux Holding	156 380 573	69,833 %	69,833 %	135 096 646	63,635 %	63,635 %	136 048 127	64,008 %	64,008 %
Membres du Directoire et du Conseil de surveillance	Jean-Charles Decaux	1 512 210	0,675 %	0,675 %	1 414 973	0,666 %	0,666 %	1 166 725 <sup>(1)</sup>	0,548 %	0,548 % <sup>(2)</sup>
	Jean-François Decaux	1 006 179	0,449 %	0,449 %	941 481	0,443 %	0,443 %	401 752 <sup>(1)</sup>	0,189 %	0,189 % <sup>(2)</sup>
	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,194 %	0,194 %	0	0,000 %	0,000 %	1 752 <sup>(1)</sup>	0,001 %	0,001 % <sup>(2)</sup>
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %
	Alexia Decaux-Lefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Emmanuel Bastide	3 000	0,001 %	0,001 %	4 878	0,002 %	0,002 %	4 878	0,002 %	0,002 %
	Michel Bleitrach	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	David Bourg	-	-	-	871	0,000 %	0,000 %	1 025	0,000 %	0,000 %
	Monique Cohen	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %	4 000	0,002 %	0,002 %
	Gérard Degonse	50 757	0,023 %	0,023 %	50 757	0,024 %	0,024 %	50 757	0,024 %	0,024 %
	Daniel Hofer	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,002 %	0,002 %	5 000	0,002 %	0,002 %
	Pierre Mutz	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Pierre-Alain Pariente	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %
	Xavier de Sarrau	8 260	0,004 %	0,004 %	8 260	0,004 %	0,004 %	30 000	0,014 %	0,014 %
	Sylvie Lelouarn	-	-	-	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
<b>Sous-total</b>		<b>159 410 573</b>	<b>71,184 %</b>	<b>71,184 %</b>	<b>137 532 460</b>	<b>64,779 %</b>	<b>64,779 %</b>	<b>137 719 610</b>	<b>64,795 %</b>	<b>64,795 %</b>
Autres nominatifs	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004 %	0,004 %	7 453	0,004 %	0,004 %	0	0,000 %	0,000 %
	Danielle Decaux	3 059	0,001 %	0,001 %	3 059	0,001 %	0,001 %	5 256	0,002 %	0,002 %
	Holding Des Dhuits <sup>(3)</sup>	0	0,000 %	0,000 %	410 105	0,193 %	0,193 %	250 105	0,118 %	0,118 %
	FCPE JCDecaux Développement	174 000	0,078 %	0,078 %	172 600	0,081 %	0,081 %	200 380	0,094 %	0,094 %
	Autres	84 849	0,038 %	0,038 %	104 768	0,05 %	0,05 %	71 527	0,033 %	0,033 %
<b>Sous-total nominatifs</b>		<b>159 680 656</b>	<b>71,305 %</b>	<b>71,304 %</b>	<b>138 230 445</b>	<b>65,111 %</b>	<b>65,111 %</b>	<b>138 246 878</b>	<b>65,042 %</b>	<b>65,042 %</b>
Auto détention et public	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Public	64 253 678	28,693 %	28,693 %	74 068 793	34,889 %	34,889 %	74 300 777	34,957 %	34,957 %
<b>TOTAL</b>		<b>223 934 334</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>212 299 238</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>212 547 655</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>

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

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

<sup>(3)</sup> Jean-Sébastien DECAUX est seul actionnaire de la société Holding Des Dhuits

## Capital et droits de vote au 31 décembre 2016

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2016 était de 212 547 655 actions, égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2016, en l'absence d'action auto-détenue par la Société et en l'absence de droits de vote double, il n'y a pas de différence entre le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote.

Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société.

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

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

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



Au 31 décembre 2016, certains membres du Directoire, dont le détail figure en pages 222 à 225, détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

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

### Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice 2016, une seule déclaration de franchissement de seuil a été notifiée à la Société : le 12 mai 2016, la société JCDecaux Holding a franchi à la hausse le seuil statutaire de 64% du capital et des droits de vote de la Société.

### Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, les distributions de dividendes ont été les suivantes :

- un dividende de 0,48 € par action en 2014 au titre de l'exercice 2013
- un dividende de 0,50 € par action en 2015 au titre de l'exercice 2014
- un dividende de 0,56 € par action en 2016 au titre de l'exercice 2015

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 2016, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions		% du capital
	Pleine propriété	Nue-propriété	
Jean-François Decaux	47 146		2,542 %
Gaïa Investissements	40 760		2,198 %
Jean-Charles Decaux		604 511	32,597 %
Jean-Pierre Decaux	64		0,003 %
JFD Investissement	87 752		4,732 %
JFD Participations	214 500	214 511	23,132 %
Jean-Sébastien Decaux	302 250	302 261	32,596 %
Holding des DHuits	40 760		2,198 %
Danielle Decaux	33		0,002 %
Sous-total	733 265	1 121 283	100,000 %
<b>TOTAL</b>		<b>1 854 548</b>	<b>100,000 %</b>

### Le contrôle de la Société par la société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.

Ni les statuts de la Société JCDecaux SA, ni le Règlement intérieur du Conseil de surveillance ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, 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 2016, le Conseil de surveillance est composé de trois membres indépendants. Le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations sont composés respectivement pour deux tiers et la moitié de membres indépendants.

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 ci-après, à des conditions normales de marché.

Par ailleurs, le montant des loyers perçus et versés par JCDecaux SA est revu par le Comité d'audit chaque année.

De même, les procédures permettant de s'assurer que les opérations conclues avec des sociétés familiales sont réalisées à un prix équivalent à celui qui aurait été obtenu dans le cadre d'une convention conclue avec un tiers non intéressé et conforme à l'intérêt social, sont approuvées par le Comité d'audit.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des mandataires sociaux de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux, non mandataires sociaux mais exerçant des fonctions au sein du groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant, au sein du groupe, des fonctions similaires.

#### 4. 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 125 et 142 du présent Document de référence.

#### 5. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Outre les informations figurant ci-après, le détail des opérations conclues avec les parties liées au titre de l'exercice 2016 figure dans l'annexe aux comptes consolidés et en pages 142 et 143 du présent Document de référence.

Les informations relatives aux conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

##### 5.1. Opérations conclues avec JCDecaux Holding (société mère de JCDecaux SA)

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<sup>er</sup> janvier 2014. En 2016, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 895 314 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 2016, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 53 794 euros hors taxe au titre de cette convention en date du 25 mars 2010 modifiée par avenants du 22 novembre 2013 et du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Ces conventions habituelles ayant été conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées soumises à la procédure d'autorisation prévue par l'article L. 225-86 du Code de commerce.

##### 5.2. Opérations conclues avec les filiales de JCDecaux Holding

Au titre de la location de locaux, le groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding et à la SCI TroisJean (filiale de JCDecaux Holding), pour un montant total de 11,7 millions d'euros en 2016.

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 2016, soit 41,5 %.

##### 5.3. Opérations conclues avec les filiales de JCDecaux SA

JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière financière, comptable, de contrôle de gestion, juridique, fiscale et d'assurances, de management, d'administration et d'optimisation des ressources. Les coûts de ces services sont refacturés aux filiales au prorata de leur marge brute contributive lorsqu'ils revêtent un caractère d'assistance générale et selon des clefs de répartition déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2016, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 38,7 millions d'euros.

En outre, JCDecaux SA facture l'utilisation par ses filiales des droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Cette facturation s'est élevée à 44,8 millions d'euros en 2016.

#### 6. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2016

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartment 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 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.

Depuis le 21 février 2017, JCDecaux a également rejoint l'indice Euronext Family Business qui met en valeur les performances de 90 entreprises familiales en Europe (dans les pays couverts par Euronext).

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions s'élevait à 212 547 655 et le capital ne comportait aucune action autodétenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 212 495 553 au cours de l'exercice 2016. Il s'est échangé en moyenne 186 695 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2016 à 27,93 euros en baisse de -20,9 % par rapport au 31 décembre 2015.

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.

**7. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS**

 Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, 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 <sup>(1)</sup>
<b>2014</b>						
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
<b>2015</b>						
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
<b>2016</b>						
Janvier	37,89	30,93	36,28	4 665 500	233 275	7 702,2
Février	36,82	32,13	36,20	4 683 200	223 010	7 686,2
Mars	39,07	35,94	38,47	3 793 067	164 916	8 173,3
Avril	39,69	37,96	38,58	2 232 537	106 311	8 197,7
Mai	39,78	34,34	37,10	3 618 844	164 493	7 883,9
Juin	37,23	28,66	30,39	4 729 443	214 975	6 458,1
Juillet	32,64	28,07	30,62	4 960 417	236 210	6 507,0
Août	32,13	29,77	30,80	2 669 736	116 075	6 546,3
Septembre	31,56	28,22	28,78	3 816 423	173 474	6 117,0
Octobre	28,91	26,51	27,86	4 920 833	234 325	5 920,5
Novembre	28,15	23,95	24,60	5 747 603	261 255	5 228,7
Décembre	28,23	24,02	27,93	5 154 484	234 295	5 936,5
<b>2017</b>						
Janvier	31,60	27,80	29,59	5 600 659	254 575	6 289,3
Février	30,85	29,35	30,15	3 282 985	164 149	6 408,3

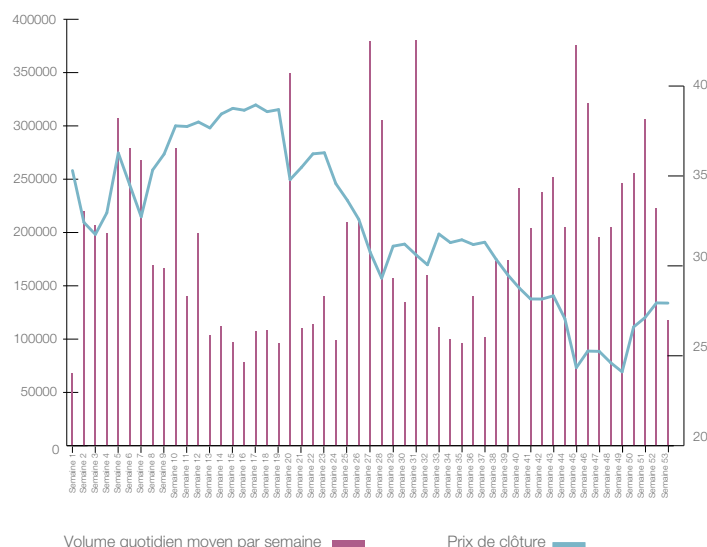
<sup>(1)</sup> Source : EuroInvestor

FICHE SIGNALÉTIQUE		DONNÉES BOURSIÈRES 2016	
Code ISIN	FR 0000077919	Cours le plus haut (20/04/2016)	39,5 €
Éligibilité SRD/PEA	Oui/Oui	Cours le plus bas (02/12/2016)	24,1 €
Code Reuters	JCDX.PA	Capitalisation boursière	5 936,5
Code Bloomberg	DEC FP	Volume moyen journalier	196 131

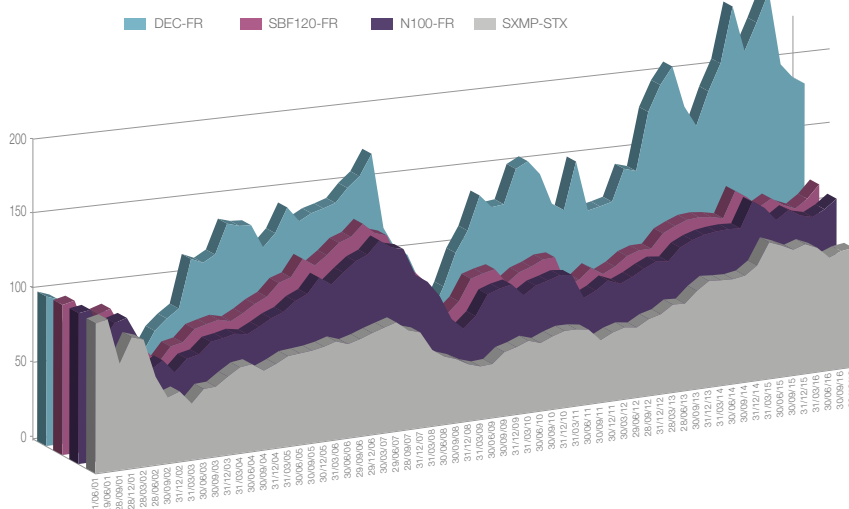
Source : EuroInvestor

En millions d'euros, au 31 décembre 2016

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2016



Évolution comparée (en base 100) du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro Stoxx Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



8. INFORMATIONS DES ACTIONNAIRES

Arnaud Courtial

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs  
 Tél. : +33 (0) 1 30 79 46 37  
 Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91  
 E-mail : investor.relations@jcdecaux.com

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : [www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com).

Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÉNEMENT
4 mai 2017	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2017 et information trimestrielle
11 mai 2017	Assemblée Générale
27 juillet 2017	Chiffre d'affaires du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2017, résultats semestriels 2017 et rapport financier semestriel
7 novembre 2017	Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2017 et information trimestrielle

## 1. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE CAPITAL

## 1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société est de 3 240 270, 51 euros, divisé en 212 547 655 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 248 et 249 du présent Document de référence.

## 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
30/06/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	369 727	5 636,45	20,61	7 620 094,56	3 412 674,05	223 856 582
05/12/2014	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	19 211	292,87	26,32	505 724,87	3 412 966,92	223 875 793
31/12/2014	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	58 541	892,45	21,22	1 242 399,88	3 413 859,37	223 934 334
03/03/2015	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	13 076	199,34	23,47	306 955,90	3 414 058,71	223 947 410
30/06/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	722 601	11 015,99	22,13	15 993 304,96	3 425 074,70	224 670 011
20/07/2015	Réduction de capital par annulation des actions acquises dans le cadre de l'OPAS (*)	12 500 000	190 561,34	39,98	499 809 438,66	3 234 513,36	212 170 011
31/12/2015	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	129 227	1 970,05	22,76	2 941 752,91	3 236 483,41	212 299 238
30/06/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription	244 144	3 721,95	23,40	5 712 242,74	3 240 205,36	212 543 382
31/12/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription	4 273	65,15	19,60	83 771,11	3 240 270,51	212 547 655

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

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

#### 1.4. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 en matière d'augmentation de capital

Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Durée de validité	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2016
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 15)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non utilisée
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
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
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
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
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
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
Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 23)	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois	Le Directoire a consenti 866 903 options de souscription le 17 février 2016 (et 344 108 options de souscription le 13 février 2017)
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
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 25)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non utilisée

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

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

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

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

### 2.2. Nouveau programme de rachat d'actions

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

Les principales caractéristiques de ce programme sont les suivantes :

- titres concernés : actions de la Société
- pourcentage de rachat maximal autorisé par l'Assemblée Générale : 10 % des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2016, 21 254 765 actions
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros
- montant maximal du programme : 1 062 738 250 euros pour 21 254 765 actions

#### Objectifs de ce programme :

- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou

- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption de la résolution visant à permettre l'annulation des titres par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- la remise d'actions à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le cadre de la réglementation en vigueur ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers
- cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué

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





### 1. FACTEURS DE RISQUES

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

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivant l'organisation et les procédures mises en place au sein du groupe pour la gestion des risques sont présentées en page 196 du présent Document de référence.

#### 1.1. Risques liés à l'activité du groupe

##### 1.1.1. Risques liés à la réputation du groupe

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

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

##### Suivi et gestion du risque

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

La Charte Ethique groupe est présentée en page 197 du présent Document de référence.

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

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

##### Suivi et gestion du risque

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

##### 1.1.3. Risques liés à la conjoncture économique

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

##### Suivi et gestion du risque

La présence du groupe sur des marchés géographiquement diversifiés permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse

générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté.

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

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

Le groupe a un portefeuille de clients diversifié, comme présenté page 38, et a recours à un nombre important de fournisseurs, tant de produits finis que de services.

##### Suivi et gestion du risque

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

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

##### 1.1.5. Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion de contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

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

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

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

##### Suivi et gestion du risque

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

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

## 1.2. Risques juridiques et réglementaires

### 1.2.1. Risques liés à la réglementation particulière applicable au groupe

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

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

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

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

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

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

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

Le marché de la communication extérieure est également réglementé au niveau local et national, dans la plupart des pays dans lesquels le groupe est présent, en ce qui concerne la nature

des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays) :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **c) Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias**

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

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

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

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

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

### **1.2.2. Risques liés aux litiges en cours**

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

La particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité applicable à son activité. Il peut également être impliqué dans des litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et fournisseurs.

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

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

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

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

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

### **1.2.3. Risques liés à la Propriété intellectuelle**

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

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

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

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

Au 31 décembre 2016, le groupe est titulaire de plus de 559 autres marques secondaires. Plus de 1718 modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les Atribus®, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les Vélos en Libre-Service, les sanitaires dont certains sont

dessinés par des architectes de renommée mondiale. Le groupe est titulaire des noms de domaine pour assurer la sécurité de son activité et limiter les réservations par des tiers de noms de domaine comprenant le terme « JCDecaux ».

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

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

### 1.3. Risques liés à la croissance externe

#### 1.3.1. Risques liés aux acquisitions

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

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

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

#### Suivi et gestion du risque

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

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

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

#### Suivi et gestion du risque

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

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est présentée en page 52 du présent Document de référence.

### 1.4. Risques financiers

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

Les risques financiers sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 138 à 140 du présent Document de référence.

#### Suivi et gestion du risque

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

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

### 1.5. Risques informatiques

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

#### Suivi et gestion du risque

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

Par ailleurs, des plans de reprise d'activité visant à garantir la continuité des opérations du groupe sont testés plusieurs fois par an. Néanmoins, afin d'améliorer de façon continue la sécurité des systèmes informatiques et limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur les métiers, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, contre la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc.

### 1.6. Risques environnementaux

#### 1.6.1. Risques liés au changement climatique

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

#### Suivi et gestion du risque

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

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

#### 1.6.2. Risques environnementaux liés à l'activité

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

#### Suivi et gestion du risque

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

### 1.7. Assurances - Couverture des risques

#### Politique d'assurances

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, notamment en ce qui concerne les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile des sociétés du groupe et des mandataires sociaux.

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

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

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

#### Mise en œuvre

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

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

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

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

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

## Principaux contrats d'assurance groupe

Les principales garanties des polices groupe sont les suivantes :

### *Responsabilité civile*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

### 2.1. Principales filiales

La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 149 à 161. Aucune de ces sociétés ne détient de participation dans JCDecaux SA.

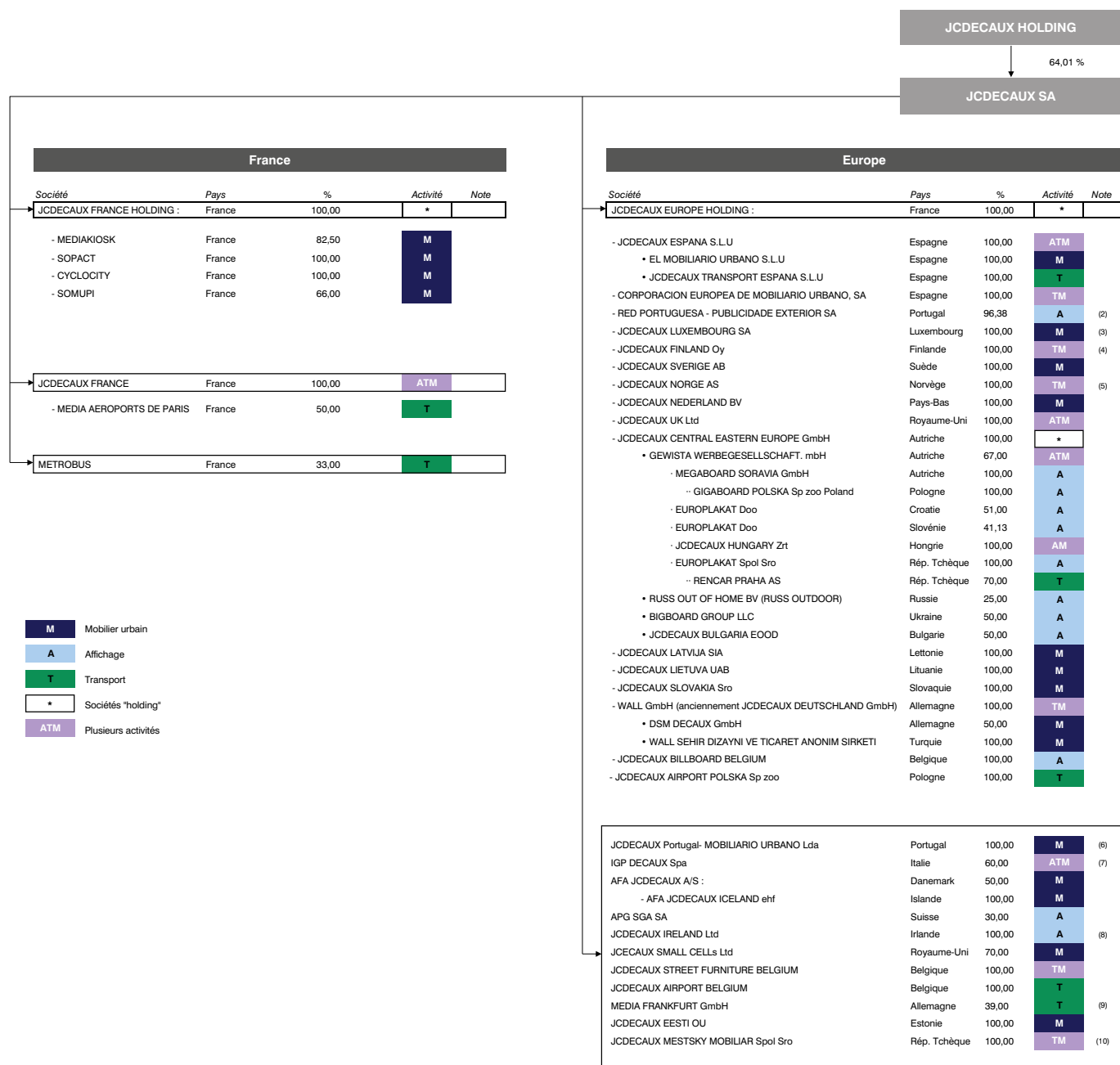
JCDecaux SA n'a pas identifié l'existence d'intérêts minoritaires qui représentent ou pourraient représenter un risque pour la structure du groupe.

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 (18,5 % du chiffre d'affaires en 2016), au Royaume-Uni (11,3 % du chiffre d'affaires en 2016), dans la zone Europe <sup>(1)</sup> (26,2 % du chiffre d'affaires en 2016) et en Asie-Pacifique (24,1 % du chiffre d'affaires en 2016). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent Document de référence (information sectorielle).

<sup>(1)</sup> hors France et Royaume-Uni

# AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES

## 2.2. Organigramme mondial simplifié <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2016



(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% détenus indirectement par JCDECAUX FRANCE.  
 (9) 39% détenus par JCDECAUX FRANCE.  
 (10) 100% dont 96,20% détenus par JCDECAUX SA et 3,80% détenus par WALL GmbH (anciennement JCDECAUX DEUTSCHLAND GmbH).  
 (11) Succursale de JCDECAUX BAHRAIN SPC.  
 (12) 100% dont 99% détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING et 1% détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.  
 (13) 51% détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100% par JCDECAUX ASIE HOLDING.  
 (14) 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.  
 (15) 70,00% détenus désormais par JCDECAUX SOUTH AFRICA (pty) Ltd.  
 (16) 70,00% détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA HOLDINGS.  
 (17) 100% détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDINGS (PTY) Ltd).  
 (18) 80% détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDINGS (PTY) Ltd).  
 (19) 100% détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.  
 (20) 50% détenus par JCDECAUX SA et 30% détenus par JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.  
 (21) 80% dont 5% détenus par JCDECAUX DO BRASIL SA et 75% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING.  
 (22) 99,99% détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01% détenus par JCDECAUX SAO PAULO S.A.  
 (23) 50% détenus par JCDECAUX LATIN INVESTMENTS AMERICA HOLDING, S.L.U. et 50% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.  
 (24) 50% détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50% détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.  
 (25) 99,99% détenus par JCDECAUX CENTROAMERICA HOLDING S.A. et 0,01% détenus par JCDECAUX CENTRAL AMERICA HOLDING S.A.  
 (26) 99,99% détenus par JCDECAUX CENTROAMERICA HOLDING S.A. et 0,01% détenus par JCDECAUX CENTRAL AMERICA HOLDING S.A.  
 (27) 99,99% détenus par JCDECAUX CENTROAMERICA HOLDING S.A. et 0,01% détenus par JCDECAUX CENTRAL AMERICA HOLDING S.A.  
 (28) 100,00% détenus indirectement par JCDECAUX NORTH AMERICA, Inc.  
 (29) Succursale de JCDECAUX FRANCE.

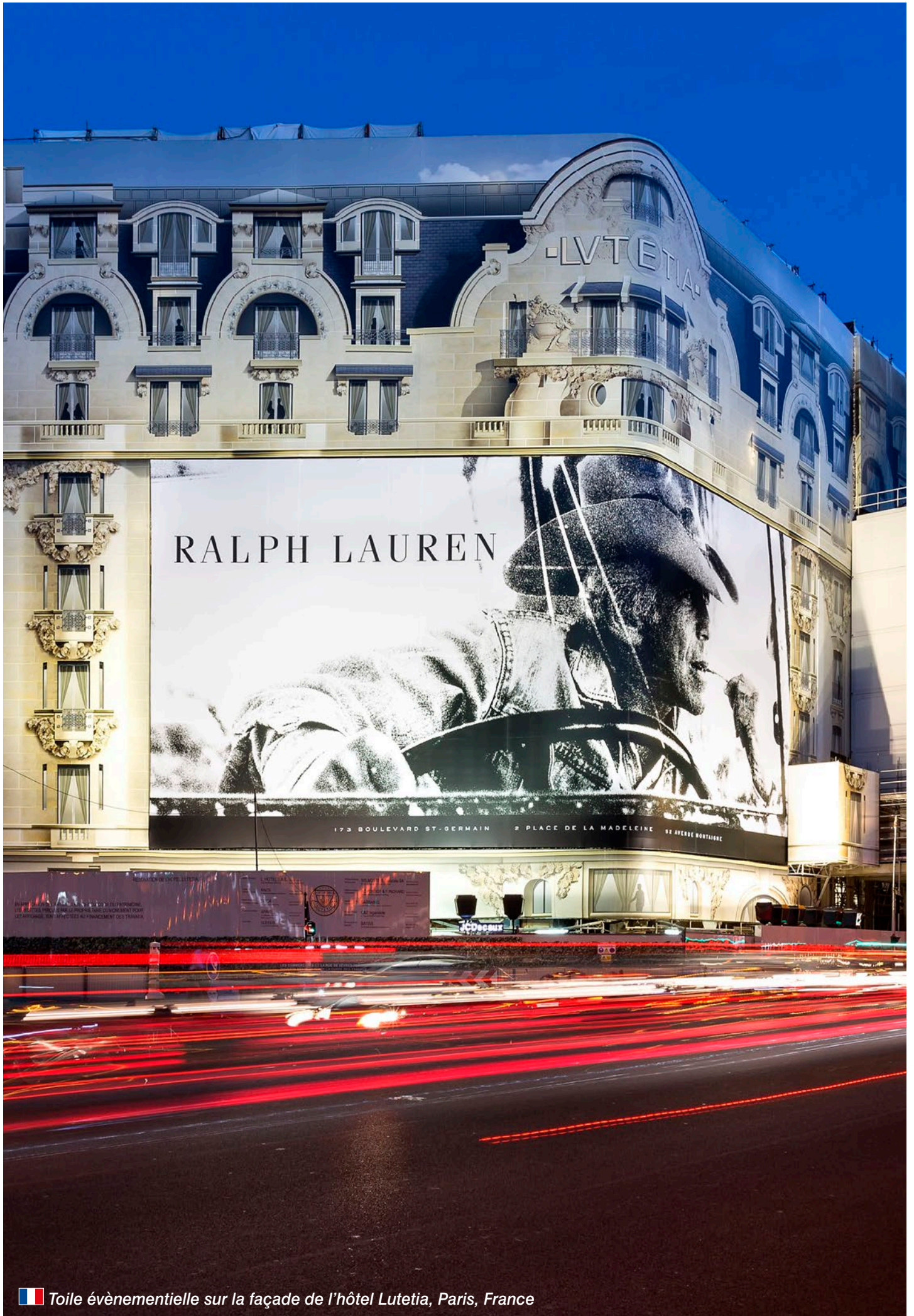
## Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique


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	(11)
• JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
• ELAN DECAUX W.L.L.	Qatar	49,00	ATM	
- MCDECAUX Inc.	Japon	85,00	M	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	T	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	TM	
- JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	TM	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
- JCDECAUX AZERBAIJAN LLC	Azerbaïdjan	100,00	M	(12)
- JCDECAUX MONGOLIA LLC	Mongolie	51,00	M	(13)
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,96	T	(14)
• JCDECAUX GABON	Gabon	100,00	M	
- JCDECAUX SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(15)
- JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA HOLDINGS (PTY) Ltd)	Afrique du Sud	70,00	A	(16)
- JCDECAUX SOUTH AFRICA (Pty)Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (PTY) Ltd)	Afrique du Sud	100,00	A	
- JCDECAUX MOZAMBIQUE Limitada	Mozambique	100,00	A	(17)
- JCDECAUX BOTSWANA (PTY) Ltd	Botswana	100,00	A	(17)
- CONTINENTAL MEDIA OUTDOOR (ANGOLA) Lda	Angola	100,00	A	(17)
- JCDECAUX LESOTHO (PTY) Ltd	Lesotho	100,00	A	(17)
- JCDECAUX SWAZILAND (PTY) Ltd	Swaziland	100,00	A	(17)
- JCDECAUX TANZANIA Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA (TANZANIA) Ltd)	Tanzanie	100,00	A	(17)
- JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING UGANDA Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA UGANDA Ltd)	Ouganda	100,00	A	(17)
- JCDECAUX ZAMBIA Ltd	Zambie	100,00	A	(17)
- JCDECAUX ZIMBABWE (Pvt) Ltd	Zimbabwe	100,00	A	(17)
- JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	Malawi	100,00	A	(17)
- JCDECAUX (MAURITIUS) Ltd (anciennement CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd.)	Ile Maurice	100,00	A	(17)
- JCDECAUX NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (PTY) Ltd	Namibie	100,00	A	(17)
- JCDECAUX MADAGASCAR SA	Madagascar	80,00	A	(18)
- JCDECAUX NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	Nigéria	70,00	T	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(19)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	*	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• GUANGZHOU METRO JCDECAUX ADVERTISING Co.Ltd	Chine	49,00	T	
- 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	(20)
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	70,25	M	

## Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	T	
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	80,00	M	(21)
- JCDECAUX AEROPUERTO DE LIMA SAC	Pérou	100,00	T	(22)
- JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENT HOLDING S.L	Espagne	100,00	*	
• CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.	Espagne	70,00	*	
• JCDECAUX CHILE S.A.	Chili	100,00	TM	(23)
• EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV	Mexique	50,00	M	(24)
• EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	Colombie	75,00	M	
• JCDECAUX CENTROAMERICA HOLDING SA	Panama	71,73	*	
• EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	Costa Rica	100,00	M	
• JCDECAUX PANAMA S.A.	Panama	100,00	M	
• JCDECAUX EL SALVADOR S.A. de C.V.	Salvador	100,00	M	(25)
• JCDECAUX GUATEMALA S.A (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DE GUATEMALA SA.)	Guatemala	100,00	M	(26)
• TOP MEDIA HONDURAS S.A.	Honduras	100,00	A	
• TOP MEDIA NICARAGUA S.A.	Nicaragua	100,00	A	
• JCDECAUX DOMINICANA, S.A. (anciennement EQUIPAMIENTOS URBANOS DOMINICANOS S.A.)	République Dominicaine	100,00	M	(27)
• JCDECAUX OUT OF HOME MEXICO SA DE CV	Mexique	100,00	M	
• OUTFRONT MEDIA URUGUAY S.A.	Uruguay	100,00	M	
• JCDECAUX OOH CHILE S.A.	Chili	100,00	A	
• JCDECAUX MIDIA BRASIL Ltda.	Brésil	100,00	A	
- JCDECAUX ARGENTINA OOH SA	Argentine	100,00	A	
- 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	(28)
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(29)





 Toile événementielle sur la façade de l'hôtel Lutetia, Paris, France

# AUTRES INFORMATIONS

<b>Rapports des Commissaires aux Comptes .....</b>	<b>268</b>
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés .....	268
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....	270
Rapport complémentaire au rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels .....	272
Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés .....	274
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 SA. ....	276
<b>Responsable du document et responsables du contrôle des comptes.....</b>	<b>278</b>

## 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 2016, 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 1<sup>er</sup> mars 2017

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société JCDecaux SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport
- la justification de nos appréciations
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi

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 1<sup>er</sup> mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.  
Jacques Pierre  
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet  
Associé

## RAPPORT COMPLÉMENTAIRE AU RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En application de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016, émis le 1<sup>er</sup> mars 2017.

Le directoire s'est réuni le 7 avril 2017 et a complété l'information donnée dans le rapport de gestion au titre de la rémunération exceptionnelle versée en 2016 à un membre du Directoire par la société JCDecaux Holding dans le cadre de ses fonctions au sein de cette société.

Nous avons procédé, conformément à la loi, à la vérification du rapport de gestion modifié.

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 7 avril 2017.

Concernant les informations fournies en application 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 13 avril 2017

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

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

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'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du Code de commerce.

## Conventions et engagements 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 de la convention et/ou de l'engagement suivant, déjà approuvé 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<sup>er</sup> 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 Monsieur Jean-François Decaux et liés aux pays de sa zone de responsabilité au cours de l'année de référence

Le conseil de surveillance du 7 décembre 2016 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 2016.

#### **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**  
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 2016.

##### *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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 2016.

Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.  
Jacques Pierre  
Associé

ERNST & YOUNG et Autres  
Gilles Puissochet  
Associé

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA 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 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

## Autres informations

---

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> mars 2017

### 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-Charles Decaux  
Président du Directoire de JCDecaux SA.

## 2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le 19 avril 2017

M. Jean-Charles Decaux  
Président du Directoire

**3. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES****COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES**

ERNST & YOUNG et Autres  
1/2, place des Saisons  
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.

CITIZEN  
THE SIGNATURE COLLECTION

OCTAVIA DIAMOND


The billboard features a close-up of a Citizen Octavia Diamond watch with a rose gold case and a white dial with diamond hour markers. The watch is set against a dark blue background. To the left of the watch is the Citizen logo and the text 'CITIZEN THE SIGNATURE COLLECTION'. To the right is the text 'OCTAVIA DIAMOND'.

EXIT 24A  
Laramie Ave  
5200 W

290

Laramie Ave  
5200 W

INTERSTATE JCDecaux

 Écran digital LED de 111 m<sup>2</sup> sur l'Expressway Dwight D. Eisenhower, Chicago, États-Unis

# TABLES DE CONCORDANCE

Table de l'Annexe 1 du règlement européen n°809/2004.....	282
Table du Rapport de gestion.....	286
Table du Rapport Financier Annuel.....	288





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
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>p. 278</b>
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>p. 279</b>
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1. Informations financières historiques	Pages de couverture
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>p. 138 à 140 – 258 à 263</b>
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
<b>5.1. Histoire et évolution de la société</b>	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	p. 186
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	p. 186
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	p. 186
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 186
<b>5.2. Investissements</b>	
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	p. 89
5.2.2. Principaux investissements en cours	p. 89
5.2.3. Principaux investissements envisagés	p. 89
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	Pages de couverture et p. 18 à 36
6.2. Principaux marchés	p. 8 à 16
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	p. 258 à 263
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 14 et 16
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire	p. 264 et 265
7.2. Liste des filiales importantes	p. 149 à 161

<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 112 et 115
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	p. 111 à 128
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. 258 à 263
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Information sur les capitaux de l'émetteur	p. 118 et 119
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	p. 87 et 88 et p. 136 et 137
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	p. 138 à 141
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	p. 118 à 119 et p. 135
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	N/A
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	
	p. 40 et 42
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	
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
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	
	N/A
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Informations concernant les organes d'administration et de direction	p. 192 à 195
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du groupe	p. 246 et 247
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	p. 200 à 229
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. 119 à 122
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	p. 230 à 245
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 247
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	p. 194 et 195
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	p. 192 à 195

<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Nombre de salariés	p. 52 et 62
17.2. Participations et stocks options	p. 224 et 225
17.3. Participation des salariés dans le capital	p. 248
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	p. 249 et 250
18.2. Existence de droits de vote différents	p. 250
18.3. Contrôle de l'émetteur	p. 248 à 253
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
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	
	p. 142 et 143
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE</b>	
20.1. Informations financières historiques	p. 100 à 161
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. Etats financiers	p. 100 à 161
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	p. 268 et 269
20.4.2. Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	p. 270 à 273
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. 253, 268 et 269
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. 250
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 259 à 261
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 88
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	p. 248 à 256
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	

<b>21.2. Acte constitutif et statuts</b>	<b>p. 186</b>
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	
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>N/A</b>
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>N/A</b>
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>p. 188</b>
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>p. 149 à 161</b>
<b>RAPPORT DE GESTION</b>	<b>Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 286</b>

RUBRIQUES DU RAPPORT DE GESTION	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
<b>1. SITUATION ET ACTIVITÉ</b>	
1.1. Situation et activités de la société et du groupe au cours de l'exercice	p. 6 et 7
1.2. Activités en matière de recherche et développement	p. 40 à 42
1.3. Évolution prévisible et perspectives	p. 88 et 163
1.4. Évènements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	p. 161
1.5. Principaux risques et incertitudes	p. 138 à 140 et p. 258 à 263
1.6. Prises de participation ou de contrôle significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	p. 7
<b>2. INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS</b>	
2.1. Présentation des comptes sociaux	p. 160 à 183
2.2. Présentation des comptes consolidés	p. 80 à 161
2.2. Informations relatives aux délais de paiement fournisseurs	p. 163
2.3. Proposition d'affectation du résultat	p. 96
2.4. Dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	p. 250
<b>3. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL</b>	
3.1. Structure et évolution du capital de la société et action en autocontrôle	p. 248 et 249
3.2. Répartition du capital	p. 249
3.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	p. 199 et 200
3.4. Information sur le rachat et la vente des actions propres	p. 256
3.5. Participation des salariés au capital social	p. 249
<b>4. ÉLÉMENTS RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	
4.1. Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chacun des mandataires sociaux	p. 230 à 245
4.2. Situation des mandataires sociaux (nomination, renouvellement)	p. 246
4.3. Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social	p. 200 à 229
4.4. Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la société	p. 222
<b>5. INFORMATIONS DIVERSES</b>	
5.1. Conventions et engagements réglementées, prêts et garanties	p. 247
5.2. Sociétés contrôlées	p. 149 à 161
<b>6. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES</b>	
6.1. Informations sociales	p. 58 à 66
6.2. Informations environnementales	p. 52 à 57
6.3. Informations sociétales	p. 67 à 76
6.4. Méthodologie du reporting	p. 51

ANNEXE	
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	Se référer au Rapport de Gestion consolidé en ligne sur le site internet <a href="http://www.jcdecaux.com">www.jcdecaux.com</a>
Résultats de la société au cours des 5 derniers exercices	p. 183
Tableau des délégations accordées au Directoire	p. 255
Rapport du président du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	p. 190 à 200
Rapport sur la politique de rémunération 2017 des membres du Directoire et du Conseil de surveillance	p. 225 à 229

RUBRIQUES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
Présentation des comptes consolidés	p. 80 à 161
Présentation des comptes annuels	p. 160 à 183
Rapport de gestion	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 286
Attestation du responsable du Document de Référence	p. 278
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	p. 268 et 269
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	p. 270 à 273
Honoraires des Commissaires aux Comptes	p. 135
Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	p. 190 à 200, p. 218 à 221 et p. 238 à 245
Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance	p. 276 à 277





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](http://www.jcdecaux.com)

